



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza tržní pozice vybraného hotelu

An Analysis of the Market Position of the Selected Hotel

Student: Hana Musálková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Terezie Bartusková

Ostrava 2013

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Hana Musálková**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

**Analýza tržní pozice vybraného hotelu**

**An Analysis of the Market Position of the Selected Hotel**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska strategické analýzy
3. Charakteristika vybraného hotelu
4. Aplikace vybraných metod v konkrétních podmínkách
5. Návrhy a doporučení pro vybraný hotel
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-717-9367-1.

TOMEK, Gustava Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Terezie Bartusková

Datum zadání:

23.11.2012

Datum odevzdání:

26.04.2013

Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana DÍJHOŠOVÁ  
děkanka fakulty

### Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a vypracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením svého vedoucího diplomové práce. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů v diplomové práci je úplná, a že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Ostravě dne...25.4.2013.....

.....Hana Musálková.....

Hana Musálková

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>7</b>
2.1	Strategické řízení .....	7
2.2	Vize, mise a cíle.....	8
2.3	Analýza prostředí.....	11
2.3.1	Analýza vnějšího prostředí .....	11
2.3.2	Metody analyzující vnitřní a vnější prostředí současně .....	17
2.3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	22
2.4	Finanční analýza .....	25
2.5	Strategie .....	29
2.5.1	Typologie strategií.....	29
2.5.2	Hierarchie firemních strategií.....	31
2.5.3	Strategická mezera .....	32
2.6	Implementace strategie .....	33
2.7	Kontrola .....	34
<b>3</b>	<b>Charakteristika vybraného podniku .....</b>	<b>35</b>
3.1	Historie hotelu .....	35
3.2	Současnost hotelu .....	36
3.3	Vnitřní uspořádání hotelu .....	37
<b>4</b>	<b>Aplikace vybraných metod v konkrétních podmínkách.....</b>	<b>38</b>
4.1	PEST analýza.....	38
4.1.1	Politické a legislativní faktory.....	38
4.1.2	Ekonomické faktory .....	40
4.1.3	Sociální faktory .....	41
4.1.4	Technické a technologické faktory.....	42

4.2	Model 5-ti sil Michaela Portera .....	44
4.2.1	Potenciální konkurenti.....	44
4.2.2	Současná konkurence .....	44
4.2.3	Odběratelé/kupující .....	47
4.2.4	Dodavatelé.....	49
4.3	SWOT analýza.....	51
4.3.1	Silné stránky.....	51
4.3.2	Slabé stránky .....	53
4.3.3	Příležitosti.....	54
4.3.4	Ohrožení .....	54
4.4	Model „7S“ .....	57
4.4.1	Struktura .....	57
4.4.2	Systémy .....	58
4.4.3	Strategie.....	58
4.4.4	Schopnosti .....	59
4.4.5	Styl .....	59
4.4.6	Sdílené hodnoty.....	60
4.5	Finanční analýza .....	61
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení pro vybraný podnik .....</b>	<b>64</b>
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>67</b>

## **SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

## **SEZNAM ZKRATE**

## **PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

## **SEZNAM PŘÍLOH**

# 1 Úvod

Svět je dynamickým prostředím, ve kterém co platilo včera, neplatí dnes. Díky nezadržitelnému pokroku, se stává propojenějším a menším než se zdál. Vzájemná integrace sebou přinesla své klady i zápory. Svět je natolik propojen, že i ta nejbanálnější událost může mít nedozírné následky.

S rozvojem obchodu a technologií, ale také odstraňováním nejrůznějších bariér se stává podnikání jednodušším. Konkurence tak narůstá a firmy se musí snažit na jejich výskyt reagovat, aby nepřišly o svá těžce vydaná postavení. Nelze jen čekat a přihlížet, je třeba jednat. Strategická analýza tak hraje v dnešní době velice významnou roli, neboť se jedná o nástroj, díky kterému mohou podniky nejlépe poznat své prostředí, pochopit principy jeho fungování a vzájemné vazby.

Diplomová práce je rozdělena na dvě vzájemně propojené části zabývající se problematikou zhodnocení tržní pozice podnikatelského subjektu. V první části práce jsou rozebrána teoretická východiska strategické analýzy, která budou uspořádána v souladu s průběhem procesu strategického řízení. Kromě základních pojmů spjatých se strategickou analýzou, budou v práci uvedeny metody soustředěné na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, jejich kombinaci nevyjímaje. Druhá část práce je věnována charakteristice vybraného podnikatelského subjektu, aplikaci metod popsaných v prvním oddílu práce, vyhodnocení současného stavu a návrhům, které by mohli přispět k jeho zlepšení v budoucnu.

Cílem práce je přiblížit faktory ovlivňující vývoj trhu, na němž zvolený hotel nabízí své služby a jeho tržní pozici. K tomuto poslouží především výsledky provedené PEST, Porterovy, SWOT a finanční analýzy společně s metodou „7S“. Výsledky SWOT analýzy jsou zároveň hlavním východiskem pro navrhovaná doporučení.

Vyjmenované metody byly zvoleny pro jejich komplexní pohled, neboť jsou zaměřeny jako na vnější, tak i vnitřní podmínky firmy. Výsledky z nich získané budou použity pro vzájemné srovnávání a konkretizaci zjištěných skutečností. Poskytnuté interní materiály byly prodiskutovány se zaměstnanci hotelu.

Podklady potřebné pro vypracování praktické části budou získány z interních zdrojů hotelu, ale také ze statistik Českého statistického úřadu a analýz Ministerstva pro místní rozvoj a agentury Czech tourism. Tyto materiály poslouží k posouzení makroekonomického a odvětvového vývoje v oblasti hotelnictví, ale především k identifikaci trendů v nejbližším okolí hotelu.

Zmíněné vybrané metody budou použity pro detailnější poznání prostředí vybraného subjektu, Mamaison Business and Conference Hotel Imperial

Přínosem práce by mohlo být odhalení doposud nepozorovaných trendů odehrávajících se v blízkém okolí hotelu, které by mohli v budoucnu ovlivnit jeho šance na udržení konkurenceschopnosti, ale také zjištění, zda se hotel při tvorbě své podnikové strategie a její následné implementaci ubírá správným směrem.



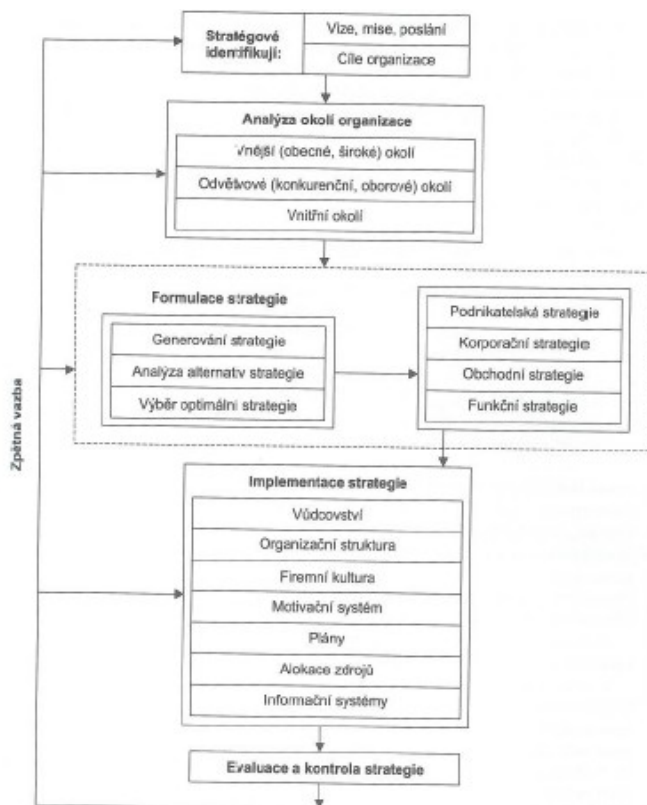
## 2 Teoretická východiska

Ve světě plném neustálých změn se musí firmy snažit být pokud možno co nejvíce adaptabilní, flexibilní a konkurenceschopné. Při vykonávání svých činností nesmí jen reagovat na své konkurenty, ale naopak samy hledat možnosti jak nad svými soupeři získat výhodu a být co možná nejúspěšnější. Právě k tomuto účelu firmám slouží strategická analýza.

### 2.1 Strategické řízení

Strategické řízení je zaměřeno na udržování konsenzu mezi firemní vizí, jejími dlouhodobými cíli, zdroji, se kterými může firma volně disponovat a jejím okolním prostředím. V případě strategického řízení je uvažováno dlouhé časové období v řádcích několika let. Jak naznačuje obrázek níže, jedná se o aktivity, které by měly být chápány jako celek a zároveň nikdy nekončící proces tvořený ze vzájemně navazujících kroků, jejichž cílem je dosažení požadovaného budoucího stavu (Keřkovský, 2004).

Obr. 2.1 Proces strategického řízení



Zdroj: Mallya (2007)

Pokud se firmy při plánování svých aktivit budou řídit strategickým řízením, mohou získat řadu výhod. Patří k nim například:

- ~ zmírnění nechuti ke změnám ze strany zaměstnanců,
- ~ vyvolávání a ovlivňování aktivit v okolí firmy,
- ~ přináší do firmy jistou míru disciplíny a formality ve vztahu k jejímu řízení,
- ~ zvýšení prodeje výrobků (služeb),
- ~ zdokonalení koordinace a kontroly firemních aktivit,
- ~ získání věrnosti a porozumění všech zúčastněných stran,
- ~ zvýšení produktivity práce,
- ~ snížení nákladů (spotřeby zdrojů, času) díky eliminaci chyb či špatných rozhodnutí,
- ~ snadnější a rychlejší identifikace hrozeb a nebezpečí vyplývajících z externího prostředí (Mallya, 2007).

## 2.2 *Vize, mise a cíle*

Pojem **vize** je odvozen z latinského slova „visio“ jehož význam lze překládat jako „zření“. Označuje tedy proroctví, a proto se v případě definování vize firma zaměřuje na určení budoucnosti firmy v dlouhodobém horizontu (Srpová a Řehoř, 2010).

Jakubíková (2008, s. 20) definuje vizi takto: „*Vize (vision) představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.*“

Vize musí být správně pochopena a každý by měl přijmout svou roli při její realizaci. Jejím jádrem je „výsledek“ který by měl být organizací dosažen a to v zájmu jejího zákazníka. Obsah vize by se měl nejen odvíjet od odvětví, ve kterém se organizace pohybuje, ale měla by také odpovídat reálné situaci, schopnostem a možnostem firmy. (Jakubíková, 2008)

Podle Jakubíkové (2008, s. 20): „*Vize shrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Jde o kombinaci dlouhodobých, nadčasových zásad, strategií a postupů, které se přizpůsobují měnícímu se světu.*“

Vize musí být jasně formulovaná, realistická a také dobře komunikovatelná. Skutečnost, zda je realistická, lze zjistit na základě porovnání dříve stanovené vize a výsledků situační analýzy spolu s predikcí vývoje prostředí, tedy identifikací vzniklé mezery. Malá mezera značí potřebu vizi doladit. Velká naopak, že by vize měla být firmou nově zformulována (Jakubíková, 2008).

Firemní vize může, ale nemusí být definována. Výhody, ze kterých může firma těžit, pokud tak učiní, mohou být například: vize inspiruje, pomáhá tvořit společnou identitu, je konkurenční, originální, výjimečná, podporuje riskování a experimentování.

Bariéry, které mohou při formulaci vize nastat, vzniknou například v důsledku:

- ~ příliš velká koncentrace na interní procesy společnosti – často je vhodnější nezávislý pohled externího konzultanta,
- ~ dyktivosti provést změny (za každou cenu),
- ~ neuvědomování si potřeby stanovení vize a strategického plánu (schopnost vědět, jestli organizace potřebuje vizi),
- ~ nedostačující důraz na provedení potřebných změn či neschopnosti provést potřebné změny,
- ~ nepostačující znalosti oborového prostředí (Mallay, 2007).

**Mise** nebo-li poslání firmy, stanovuje smysl její existence a vymezuje postoje vůči produktu, profitu a personálu (tzv. 3P). Poslání firmy by mělo být srozumitelné, lehce zapamatovatelné a mělo by být ve shodě s představami zainteresovaných skupin. V současnosti dává řada firem přednost vyjádření svého poslání v podobě kréda či motta.

Dobře zformulovaná mise určuje obecnou představu, kam firma směřuje a čeho chce svým úsilím dosáhnout a integruje chování všech jejích částí při realizaci úkolů (Veber, 2009).

K definování firemní mise dochází již na počátku jejího fungování, stejně jako je tomu u vize. Jednou přijatá mise nemusí mít během působení firmy na trhu stálou podobu, byť již byla kdysi přijata. Na tyto možné změny má vliv především vnější okolí firmy, které svou nestabilitou v podstatě nutí společnosti k různým změnám, které se následně promítají také do jejich poslání. Již jednou definované poslání se tím stává nevyhovujícím a je třeba vytvořit nové (Donnelly, Gibson, Ivanchovich, 1997).

Při procesu vytváření firemního poslání by měli být zvažovány tři ústřední prvky, kterými jsou její historie, schopnosti a prostředí. Průzkum historického vývoje firmy odkrývá důležité rysy a události, které by měly být brány v potaz při formulaci budoucí strategie. Obsahuje také zvážení minulých cílů, úspěchů, omylů či strategií firmy. Při zkoumání schopností by se měl brát v potaz především její potenciál, tedy to, co dokáže firma využít lépe nebo alespoň stejně jako konkurence. Zvažování prostředí firmy je zaměřeno na příležitosti a hrozby, které může prostředí firmě přinést.

Typickým znakem mise v dnešní době bývá její písemné vyjádření, které, jak uvádí Keřkovský a Vykypěl (2006, str. 22), v této podobě plní současně několik funkcí:

- ~ „Vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků a top managementu firmy, přičemž strategie firmy na její misi navazují a konkretizují ji ve specifických oblastech.
- ~ Má výrazný vnější informační význam, deklaruje poslání firmy směrem k veřejnosti a vystavuje tímto způsobem firmu veřejné kontrole. V důsledku toho se zpravidla zlepšuje vnímání firmy veřejností. Veřejná deklarace mise poskytuje základní informace pro utváření názoru o firmě důležitým činitelům: budoucím akcionářům, zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům. Vlastníci a top management firmy dávají formulací mise veřejnosti jasné signály o své existenci, pozici a dlouhodobých podnikatelských záměrech.
- ~ Směrem dovnitř firmy představuje mise základní normu pro chování managementu i řadových zaměstnanců.“

V jiné literatuře je uvedeno, že by poslání mělo více reflektovat trhy, na kterých firma působí než výrobky a současně by mělo být dosažitelné, specifické a podněcující motivaci. Mělo by tedy vyjadřovat větší množství potřeb, které se firma snaží uspokojovat, být reálně dosažitelné, vytvářející vizi nových možností, poskytnout zaměstnancům pocit, že jejich práce má smysl a je důležitou součástí při tvorbě prosperity a dobrého jména organizace a zároveň ne příliš obecná či samoúčelná (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Pomocí **cílů** je dáván smysl vytýčenému poslání. Cíle mohou být pro různé firmy rozličné ať už je to získání vedoucího postavení na trhu, výroba při minimálních nákladech či poskytování kvalitních výrobků/služeb, jeden cíl mají všechny společné a tím je tvorba zisku. Za formulaci firemních cílů nese odpovědnost její vedení, přičemž se na procesu jejich tvorby podílí nejen samo vedení, ale také různé zainteresované strany, zaměstnance nevyjímaje.

Mezi faktory, které mohou ovlivnit přijetí či zamítnutí jednotlivých cílů patří například přístup ke zdrojům, vlastnosti vedoucích pracovníků, okolní vlivy nebo zkušenosti získané v minulosti (Mallya, 2007).

Zvažované strategické cíle musí být také posuzovány a váženy z hlediska času a sledovat více cílů najednou, nikoliv jeden jediný. Následně po jejich přijetí musí být mezi jednotlivými cíli určeny priority, tedy pořadí, ve kterém by vybrané cíle měly být postupně naplňovány.

Posloupnost kroků směřujících k definování cílů je tedy následující:

1. formulace obecných cílů (např. zvýšit prodej, zvýšit produktivitu, udržet si postavení na trhu aj.),
2. formulace specifických cílů (např. zvýšit prodej o 5% do roku 2015, udržet si současné postavení na trhu do konce roku atd.),
3. stanovení priorit významnosti jednotlivých cílů (Keřkovský a Vykypěl, 2006).

Obecné firemní cíle jsou v souladu s misí a mezi jejich charakteristické rysy patří koncentrace na jednu aktivitu příp. určitý směr podniku, dosažitelnosti v určitém časovém horizontu (minimálně jsou uvažovány 3 roky), jsou sjednocujícím prvkem, z něhož jsou odvozovány strategické a operativní plány.

Obecné cíle jsou dále rozvíjeny cíly konkrétními. Konkrétní cíle usměrňují alokaci disponibilních zdrojů, stanovují a usměrňují rozhodnutí a akce v budoucnu, jejich obsahem jsou návody a zdůvodnění jednotlivých kroků, potřebných k dosažení vytýčených cílů. Při jejich sestavování musí být dodržována zásada SMART. Tyto cíle by tedy měly být:

- ~ S (Specific) – specifické;
- ~ M (Measurable) – měřitelné;
- ~ A (Acceptable) – akceptovatelné;
- ~ R (Realistic) – realistické;
- ~ T (Timed) – časově měřitelné (Mallya, 2007).

## **2.3 Analýza prostředí**

Analýza prostředí zkoumá vlivy působící v okolí firmy, které na ni mají dopad v současnosti a mohou jej mít také v budoucnu a tím ovlivní její strategické postavení. Je zaměřena na vlivy trendů jednotlivých částí mikro a makro prostředí a jejich korelaci. Z důvodu značného rozvoje technologií, techniky, komunikace a především procesu globalizace by neměla být úzce zaměřena, ba naopak by měla brát v potaz širokou škálu faktorů. Důležitá je při analýze prostředí návaznost minulého a současného stavu, v jejichž návaznosti bude prognózován budoucí vývoj (Sedláčková a Buchta, 2006).

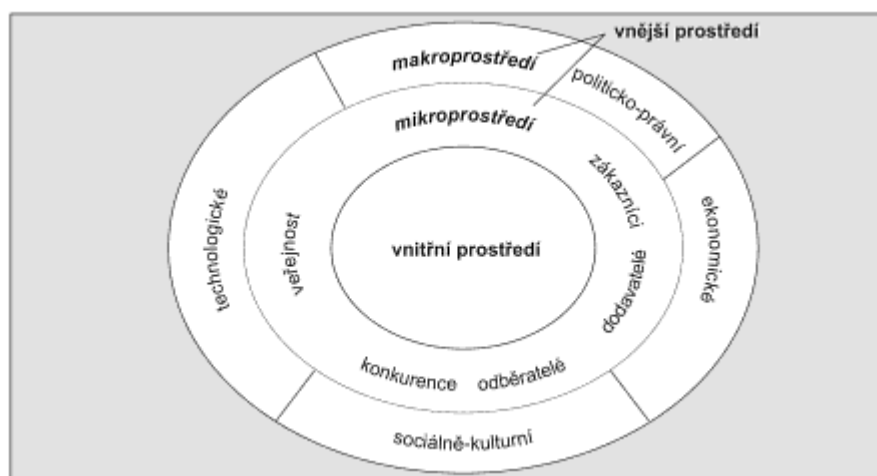
### **2.3.1 Analýza vnějšího prostředí**

Vnější prostředí podniku je tvořeno mikro prostředím a makro prostředím. Tyto dvě složky vnějšího okolí podniku na sebe působí směrem od makro do mikro prostředí,

přičemž faktory/síly patřící do makro prostředí působí na mikro prostředí s rozdílnou intenzitou a mírou dopadu (Jakubíková, 2008).

Jak uvádí Dedouchová (2001, s.17) „makrookolí je společné pro všechna mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají....Podnik dosáhne lepších výsledků tehdy, jestliže se mu podaří vytvořit soulad mezi jeho strategií a okolím. K dosažení souladu strategie s okolím však musí manažeři pochopit, do jaké míry je podnik schopen konkurovat ve svém okolí.“

Obr. 2.2 Okolí podniku



Zdroj: Jakubíková (2008)

Úroveň vlivu, kterým firma působí na její makro prostředí, je malá, avšak rozhodně existuje a to především pomocí svazů, asociací, společenství, případně lobbiováním a to nejen v rámci státu, kde firma působí, ale také mimo něj.

Makro prostředí tvoří faktory demografické (rozdělení dle pohlaví, věku, úrovně vzdělání), politické, legislativní, ekonomické, geografické (značný vliv na logistiku firmy), technologické, ekologické a další. Tyto faktory mohou být také členěny na hmotné a nehmotné.

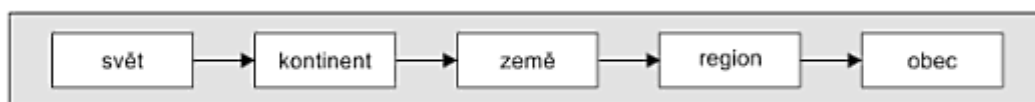
Důležité při analýze vlivů makro prostředí je, jak znázorňuje obrázek níže, vycházet nejen z analýzy blízkého okolí firmy, ale také vzdáleného okolí (globálního makrookolí) a při jeho analýze postupovat směrem dolů, k lokálnímu okolí podniku.

Analýza globálního makro prostředí je důležitá a to hlavně v poslední době, nicméně je často opomíjena. Je to pravděpodobně dáno nedostatečným uvědoměním si její důležitosti, neboť všechny domácí sektory bez výjimky, mohou být ovlivněny změnami, které se ve světě udají. Tato analýza může firmám poskytnout i důležité informace o případných ohroženích

ze strany zahraničních firem, které by se mohly rozhodnout začít podnikat v jejich okolí a stát se jejich konkurencí.

Podstatné při analýze makrookolí je zvažovat pouze takové faktory, které jsou pro daný podnik prioritní. Podnik se tak snaží odhalit, jak velký vliv mají tyto faktory na jeho činnost a jak se vůči nim může případně bránit.

Obr. 2.3 Prostředí podniku



Zdroj: Jakubíková (2008)

### ***A. PEST(LE) analýza***

Možností, jak mohou firmy získat informace o svém makro prostředí, je za pomoci využití PEST(LE) analýzy. PESTLE analýza je rozšířenou verzí analýzy PEST, také známou jako SLEPT příp. STEPE (model zvažující ekologické prostředí). Důležité je si při sestavování analýzy uvědomit, že se nejedná o model dávající 100% exaktní výsledky a je tedy vždy nutné počítat s jistou mírou nejistoty.

Výraz PESTLE je akronymem pro jednotlivé skupiny vlivů makrookolí. V této rozšířené verzi se jedná o **P**olitické, **E**konomické, **S**ociální (socio-kulturní), **T**echnologické, **L**egislativní a **E**kologické faktory. (Jakubíková, 2008)

### **Politické faktory**

Mezi politické faktory můžeme například zařadit vládu a politickou atmosféru země, stabilitu, ekonomickou politiku vlády (zda je monetární či fiskální), intenzitu, s jakou vláda podporuje zahraniční obchod, výdaje vlády např. na zdravotnictví, vzdělání a další.

### **Ekonomické faktory**

Makroekonomické trendy mají rovněž vliv na podnik a to především z hlediska jeho úspěšnosti neboť ekonomický růst vyvolává možné příležitosti případně ohrožení, se kterými se podnik bude muset vypořádat.

V rámci ekonomických faktorů je třeba zvažovat například daňové zatížení, možné překážky importu či exportu, cenovou politiku, míru inflace a úrokové míry, hrubý domácí produkt země, míru ekonomického růstu, hospodářský cyklus, ve kterém se ekonomika nachází a jaký by měl být jeho další vývoj a jiné.

### **Sociální (socio – kulturní) faktory**

Sociální faktory mají velký vliv na poptávku po zboží a službách, ale také na nabídku (ochotu lidí pracovat).

U sociálních faktorů je třeba brát v potaz takové faktory, jako jsou životní úroveň obyvatelstva, dostatek pracovních sil, úroveň vzdělání v zemi, demografické změny, roli mužů a žen ve společnosti, pohled obyvatel na svět, sebe samé, spoluobčany, na danou společnost a podobně.

### **Technologické faktory**

Změny v technologické oblasti mohou mít velký a poměrně rychlý vliv na okolí, v němž se podnik nachází. Včasná předvídatelnost budoucího vývoje v oblasti technologie může pro podnik znamenat značnou výhodu v její úspěšnosti.

Technologické faktory, na které by měl podnik brát ohled, jsou rychlost morálního zastarávání, množství finančních prostředků vydaných na vědu a výzkum, substituty, které by mohly nahradit výrobek následkem inovace a jiné.

### **Legislativní faktory**

V případě legislativních faktorů hraje důležitou roli stát, ale také existence zákonů, právních norem a vyhlášek, které určují prostor pro podnikání a samo podnikání také upravují, čímž mají vliv na rozhodování o budoucím vývoji podniku. Do této skupiny patří daňové zákony, antimonopolní zákony, obchodní či občanský zákoník, státní regulace hospodářství aj.

### **Ekologické faktory**

Podnik, již působící v daném prostředí, či ten, který do něj hodlá teprve vstoupit, by měl ekologické podmínky v daném prostředí analyzovat, neboť ekologické priority jsou různé nejen v každé zemi, ale také každé prostředí, protože i to může mít stanoveno svá vlastní pravidla.

V rámci ekologických faktorů jsou řešeny otázky týkající se zpracování odpadů, recyklace, ochrany životního prostředí, změny klimatických podmínek, možnost využití a rozvoj a vývoj obnovitelných zdrojů energie a podobně.

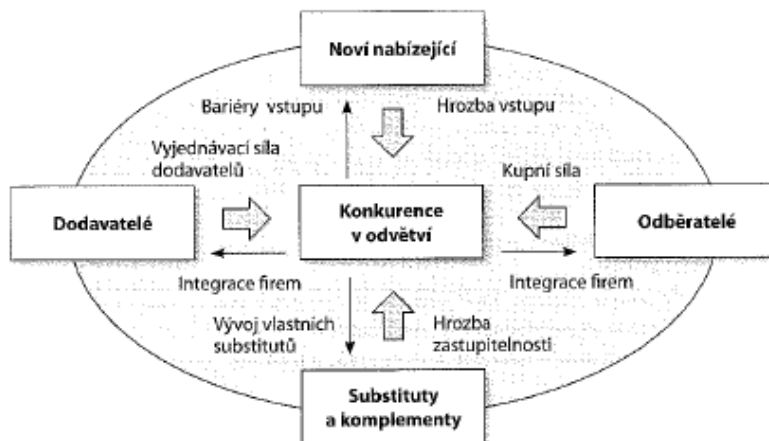
### ***B. Porterův model***

Jedním z nástrojů, který může podnik pro analýzu mikroprostředí využít, je model pěti sil Michaela Portera. Ten rozděluje faktory/síly, které mohou mít dopad na úspěch podniku do následujících pěti kategorií - vliv dodavatelů, vliv kupujících, úroveň soupeřivosti/ rivalry,



hrozba substitutů, úroveň možného vstupu nových firem do oboru. Vyjednávací síla těchto faktorů má vliv na stupeň a povahu konkurence.

Obr. 2.4 Porterův model pěti sil



Zdroj: Veber (2009)

**Dodavatelé** představují poměrně rozsáhlou skupinu činitelů, které mohou významně ovlivnit chod podniku, neboť každý z nich nemá pouze jednoho dodavatele. Tyto můžeme rozčlenit do různých kategorií na dodavatele materiálů, dílů, energie a paliv, informací, pracovních sil aj. Mimo ně může firma využívat také specifické dodavatele, jako jsou reklamní agentury, poskytovatele služeb či finanční instituce (Jakubíková, 2008).

Síla, která dodavatelům umožňuje zvyšování ceny a tím oslabení pozice nakupujícího je závislá na takových faktorech, jako je:

- ~ vzdálenost dodavatele od konkurence,
- ~ důležitost vstupu pro kupujícího,
- ~ jedinečnost výrobku, která je dána obtížností nebo nákladností přechodu k jinému dodavateli a podobně (Mallya, 2007).

**Konkurenci** tvoří nejen firmy, které společnosti v danou dobu konkurují, ale také firmy, které by se jejími konkurenty, v případě, že se tak rozhodnou, mohly v budoucnu stát. Typologii konkurence lze provést podle:

- ~ teritoriálního hlediska (globální, národní, odvětvová, meziodvětvová aj.),
- ~ hlediska nahraditelnosti produktu (značek, formy, rodu aj.),
- ~ počtu výrobců a stupně diferenciací produkce (čistý monopol, dokonalá konkurence aj.),

- ~ stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí (monopol, kartel, trust aj.).

Firma se může při analýze své konkurence řídit dle různých kritérií, jakými jsou například finanční zdroje, strategické cíle, výše zisku, tržní pozice konkurence, výrobní kapacity, flexibilita či úroveň technologie. Firmám je doporučeno provést analýzu u každého z jejich hlavních konkurentů a najít tak jeho silné a slabé stránky a porovnat je s vlastními a zjistit tak přednosti a nedostatky, které vůči jednotlivým konkurenčním firmám má (Jakubíková, 2008).

**Odběratele** lze charakterizovat jako skupinu podniků, které mají zájem na udržování velmi dobrých a pevných vztahů se svými dodavateli, aby mohli v případě potřeby či nutnosti určovat podmínky spolupráce s nimi nebo je alespoň nějakým způsobem ovlivnit. Odběratelé mohou mít vliv na aktivity podniku pokud:

- ~ v okolí existuje velké množství dodavatelů,
- ~ počet zákazníků, kteří nakupují ve velkém množství, je menší,
- ~ obor, ve kterém se podnik nachází, je složen z velkého počtu malých firem,
- ~ podnik není schopen získat výhodnou cenu případně výhodného dodavatele a provede zpětnou integraci.

Úroveň **rivalita/soupeřivosti** mezi podniky v rámci konkurenčního prostředí je dána snahou, kterou vzájemně soupeřící podniky vkládají do úsilí o získání tržní pozice. Pro zjištění intenzity rivality mezi jednotlivými podniky je zapotřebí přezkoumat takové skutečnosti jako jak velká je koncentrace podniků v daném oboru, jejich pokles či nárůst, jaký má veřejnost postoj k danému trhu, přístup na trh (množství bariér), jaké by v případě odchodu byly náklady na odchod či povaha oboru, kam se podnik chystá vstoupit nebo již vstoupil (nový, lukrativní) (Mallya, 2007).

Dle Jurečky (2010, s. 54): „Produkt může být v určitém vztahu k jiným produktům. Jestliže zkoumaný produkt může být ve spotřebě nahrazen jinými produkty, pak tyto produkty nazýváme **substituty**.“

Pokud dojde ke změně ceny nebo výkonu substitutu a ten se stane pro kupujícího přitažlivějším, budou mít někteří kupující tendenci přejít ke konkurenci. V případě, že substituty představují ohrožení, podniky v oboru upustí od zvyšování cen svých výrobků a služeb a spíše se zaměří na jejich inovaci. Vliv na konkurenci má také snadnost, s jakou jsou

kupující schopni přejít k substitutu (významnou roli zde hraje výše nákladů spojená s daným přechodem, které by mohly kupujícímu vyvstat).

Zda bude podnik úspěšný a ziskový je závislé také na dostupnosti, kvalitě a nákladovosti substitutů. Pokud se na trhu vyskytnou substituty dosahující vysoké kvality a užitné hodnoty pro zákazníka, jejichž cena bude nízká, tlak substitutů se zvýší. Podniky proto při analýze substitutů musí zjišťovat, jestli existuje nějaká náhražka jejich výrobku, jejich cenu a také kvalitu těchto výrobků a služeb atd.

**Potenciální konkurenti** přinášejí dodatečnou kapacitu do oboru a snaží se získat konkurenční tržní pozici (Mallya, 2007).

Vysoké riziko možného vstupu potenciálních (nových) konkurentů představuje ohrožení ziskovosti již etablovaných firem. Naopak nízkého rizika možného vstupu mohou již na trhu zavedené firmy využít pro zvýšení ceny a tím dosažení vyšších zisků.

O hrozbě konkurence ze strany potenciálních konkurentů rozhoduje výše bariér pro vstup na trh (tedy množství faktorů, které brání podniku, aby se na daném trhu prosadil), neboť jejich překonávání zvyšuje jejich náklady. Proto čím více bariér dané odvětví má, tím více prostředků musí firma, která do něj hodlá vstoupit, vynaložit. (Jakubíková, 2008)

Pro určení bariér vstupu do odvětví lze využít rozlišení Joe S. Baina, který ve své práci identifikoval jejich tři hlavní zdroje:

- ~ oddanost zákazníků,
- ~ absolutní nákladové výhody,
- ~ míru hospodárnosti (Jakubíková, 2008).

### 2.3.2 Metody analyzující vnitřní a vnější prostředí současně

Mezi metody analyzující vnitřní i vnější prostředí podniku patří BCG matice nebo matice General Electric.

#### A. SWOT analýza

SWOT analýza je strategickou analýzou zkoumající prostředí uvnitř i mimo podnik. Její název je odvozen od začátečních písmen anglických názvů čtyř zkoumaných faktorů:

- ~ **S – strenghts** (silné stránky),
- ~ **W – weaknesses** (slabé stránky),

- ~ **O – opportunities** (příležitosti),
- ~ **T – threats** (ohrožení).

Podle této analýzy se všechny vlivy působící na podnik dají rozdělit na čtyři skupiny:

- ~ vnitřní a vnější,
- ~ pozitivní a negativní.

Vzájemných překřížením následně vznikají již dříve zmíněné faktory. Například jako vnější pozitivní faktory jsou vnímány příležitosti, vnitřní negativní jsou slabé stránky apod.

Cílem této strategické analýzy je najít pro každou ze 4 kategorií činitelů klíčové vlivy, které působí na vývoj podniku a nalezení způsobů jak negace zredukovat a klady posílit.

Jak je ukázáno na obrázku č. 2.5, propojením silných a slabých stránek a také příležitostí a ohrožení, mohou vzniknout čtyři modelové situace, od nichž se bude odvíjet firemní strategie.

Obr. 2.5 SWOT analýza

Externí faktory	Interní faktory	Silné stránky S	Slabé stránky W
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• kapitálová síla</li> <li>• silné zdroje</li> <li>• vysoký tržní podíl</li> <li>• moderní technologie</li> <li>• nízké mzdové náklady</li> <li>• kvalita výrobků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• slabá finanční pozice</li> <li>• vysoká zadluženost</li> <li>• zastaralá technologie</li> <li>• vysoká režie</li> <li>• slabý management</li> <li>• špatní dodavatelé</li> </ul>
<b>Příležitost trhu O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• růst trhu, růst poptávky</li> <li>• specializovaný trh s možností vstupu</li> <li>• fragmentované trhy</li> <li>• možnost diferenciac</li> <li>• možnost integrace</li> <li>• možnost exportu atd.</li> </ul>		<b>Přístup SO</b> Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	<b>Přístup WO</b> Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojence. Různé formy integrace.
<b>Nebezpečí trhu T</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• silná konkurence</li> <li>• vstup zahraniční konkurence</li> <li>• objemové trhy, malá možnost diferenciac</li> <li>• stará odvětví</li> <li>• nestabilita trhu</li> </ul>		<b>Přístup ST</b> Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.	<b>Přístup WT</b> Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.

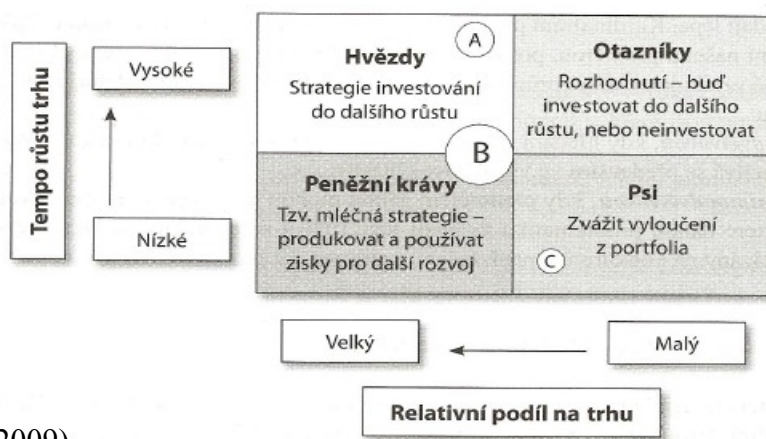
Zdroj: Vochoska a Mulač (2012)

Smyslem SWOT analýzy je využít nalezených příležitostí, posílit slabé stránky, vyhybat se ohrožením a opírat se o stránky silné (Konečný, 2010).

### B. BCG matice

Jde o přístup k optimalizaci portfolia, který byl vyvinut společností Boston Consulting Group. Portfolio výrobků je rozčleněno na čtyři skupiny hvězdy, otazníky, psi, peněžní krávy (viz Obr. 2.6), z nichž každá vyžaduje odlišný charakter podnikání a peněžní podpory.

Obr. 2.6 BCG matice



Zdroj: Veber (2009)

#### Otazníky (Question Marks)

Pro tuto skupinu výrobků jsou charakteristické trhy s vysokým tempem růstu a nízkým podílem na trhu. Obvykle se jedná o nové výrobky, vyžadující vynakládání velkého množství finančních prostředků z důvodu zvyšování podílu na trzích a udržení se na nich. Pro skupinu výrobků, které se nacházejí na pozici otazníků, je typická jistá míra rizika z důvodu špatně předpověditelného budoucího vývoje. U otazníků nelze dopředu říci, zda bude možné žádoucí vývoj udržet.

#### Hvězdy (Stars)

Hvězdy reprezentují skupinu výrobků, pro něž je typické vysoké tempo růstu na trhu a taktéž vysoký podíl na něm. Tyto výrobky jsou značně finančně náročné z hlediska udržení jejich postavení na trhu. Díky vynakládání těchto nemalých finančních prostředků nemusí tyto výrobky, které jsou jinak na trhu velmi úspěšné, přinášet firmě vysoké cash-flow.

#### Peněžní krávy (Cash Cows)

Skupinu tzv. „dojných“ či „peněžních“ krav představují výrobky, skupiny výrobků příp. podnikatelské jednotky vyznačující se vysokým relativním podílem na trhu, ale nízkým nebo také klesajícím tempem růstu. Produkují velkou finanční hotovost a na rozdíl od hvězd do nich není nutné vkládat více peněžních prostředků na rozvoj. Firmy by ovšem neměly opomenout nutnost vkladu určitých finančních prostředků z důvodu udržení jejich relativního

podílu na trhu, aby se z nich nestali tzv. psi. Prostředky, které jsou jimi získány, bývají používány jako podpora jiných produktů jako jsou hvězdy či otazníky čímž může firma získat dobré podmínky pro efektivní budoucí vývoj svého portfolia.

### ***Psi (Dogs)***

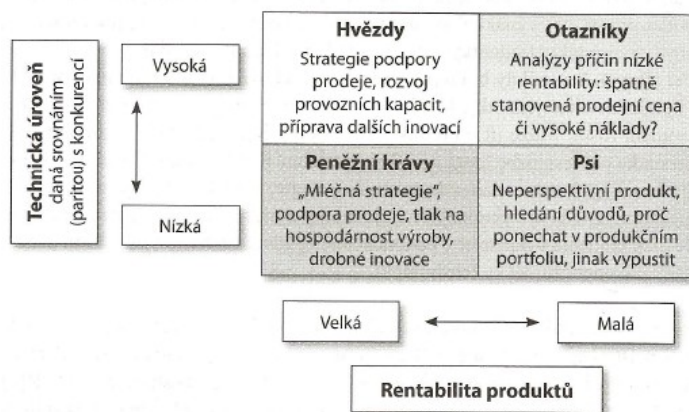
Produkty s nízkým relativním podílem na trhu a s nízkým tempem růstu jsou nazývány psi. U těchto produktů by měla firma zvážit, zda existuje nějaká možnost zlepšení jejich postavení nebo zda pro ni nebude lepší produkci těchto produktů raději postupně snižovat a podniknout kroky k jejímu definitivnímu ukončení.

Je patrné, že pozice jednotlivých produktů, jejich skupin či podnikatelských jednotek rozhodně není neměnná. Rychlost změn, které mohou v portfoliu nastat, je odvíjena od tempa vývoje nových technologií, velikosti konkurence a aktivitách organizace jako takové. Pro firmu je dobré mít vysoký objem prodeje z výrobků typu hvězd a dojných krav. Množství otazníků by mělo být zváženo kvůli jejich finanční náročnosti.

V případě využití BCG matice by měla následovat další analýza, během níž by měly být posouzeny minulé a budoucí trendy, jejíž výsledky by měly vzít také v potaz životní cyklus jednotlivých produktů nebo podnikatelských jednotek. Tím bude dosaženo racionálního vyhodnocení současného portfolia, čímž firma získá informace důležité pro zvažování jeho budoucího možného vývoje.

Rozdělení produktů portfolia pomocí BCG matice nemusí zvažovat pouze tempo růstu trhu a relativní podíl na trhu, ale také rentabilitu a technickou úroveň, jak je zobrazeno na obrázku níže. Tato obměna matice pomáhá při posouzení rozvojového potenciálu již vyráběných či nabízených produktů (Veber, 2009).

Obr. 2.7 Model BCG matice pracující s technickou úrovní a rentabilitou produktů



Zdroj: Veber (2009)



### C. Matice General Electric

Matice přitažlivosti trhu a konkurenčního postavení člení firemní aktivity do 9 polí. Během hodnocení konkurenčního postavení firmy jsou posuzovány takové faktory, jako jsou síla a přednosti firmy, současný podíl na trhu, síla značky, postavení z hlediska nákladovosti, síla ve výrobních kapacitách, distribuční sítě, finanční možnosti firmy, úroveň managementu a jiné. Pro zhodnocení přitažlivosti trhu poslouží zvážení velikosti trhu a tempa jeho růstu, segmentace, bariéry pro vstup na trh, míra inflace, míra nezaměstnanosti, různé politicko-právní aspekty aj. Modelem GE matice jsou nabízeny čtyři možné strategie: strategie budování/podpory, strategie udržování, strategie sklizení a strategie ústupu/zbavování se.

*Strategie budování* je založena na víře organizace v budoucí úspěch, získání vysokého podílu na trhu a generováním stále vyšších příjmů. Firma se tak bude snažit tuto strategii podporovat jak finančně, tak i jinými způsoby a to i na úkor krátkodobých zisků. *Strategii udržování* volí firma v případě, kdy její nabízená produkce získala vysoký podíl na trhu a je velmi nadějná, že dojde k růstu trhu. Jde o snahu udržet trend co nejdelší dobu a zabránit snížení prodejů a úspěšnosti daného sortimentu. *Strategie sklizení* je určena pro ty kategorie portfolio, které mají vysoký podíl na trhu, ale jejichž prodej stagnuje. Záměrem této strategie je zvýšit krátkodobě návratnost a získat tak co nejvíce hotovosti. Pro neefektivní produkty, které nesplňují předpoklady pro získání podílu na trhu, ale jsou na ně stále vynakládány jisté finanční prostředky, jež by mohly být použity lépe, je určena *strategie ústupu*. Cílem je se tohoto sortimentu postupně zbavit. (Veber, 2009)

Obr. 2.8 Matice GE

Přitažlivost trhu	Vysoká	Investovat s cílem maximalizovat růst a udržet konkurenční postavení	Zvýšit úsilí, investovat do vybraných segmentů	Budovat selektivně
	Střední	Budovat selektivně	Omezeně expandovat nebo sklízet	Sklízet nebo postupně zrušit
	Nízká	Soustředit se na využití silných stránek	Sklízet nebo postupně zrušit	Ustoupit z trhu
		Silné	Průměrné	Slabé
		Konkurenční postavení – síla firmy		

 Přitažlivá sféra pro podnikání – pro rozvoj podnikatelské jednotky, produktu či skupiny produktů  
 Sféra málo přitažlivá pro podnikání

Zdroj: Veber (2009)

### 2.3.3 Analýza vnitřního prostředí

K provedení vnitřní analýzy podniku slouží metody jako je Benchmarking, VRIO, Hodnotový řetězec, nebo metoda „7S“.

#### *A. Benchmarking*

Metoda benchmarkingu reprezentuje neustálý proces srovnávání výrobků, služeb nebo postupů firmy s jejími největšími konkurenty, příp. podniky, kterou jsou v oboru považovány za nejlepší. Tato metoda byla vyvinuta společností Xerox Corporation v počátcích 80. let minulého století. Základními kroky, podle kterých se firmy při využití benchmarkingu řídí, jsou tyto:

1. důkladně prozkoumat a poznat vlastní činnosti, zjistit své postavení, přednosti a také slabiny;
2. zjistit, jak jsou tyto aktivity prováděny jinými, včetně určení jejich slabin a předností;
3. určit faktory, které by mohly zajistit úspěch, tzv. „převzetí od nejlepšího“ kdy je od konkurenční firmy, u níž byl zjištěn lepší způsob provádění aktivity, jejíž zlepšení je použitím benchmarkingu řešeno, tento postup převzat;
4. získání převahy pomocí zavedení změny.

Účelem je poznání vlastního postavení v porovnání s ostatními a jeho následné posílení důrazem na to, co firma dělá dobře a učením se od jiných tomu, v čem mají převahu. Podle vybrané „srovnávací základny“ se rozlišuje:

- ~ interní benchmarking – bývá prováděn ve velkých organizacích. Hledání nových přístupů, nástrojů a řešení uvnitř organizace u útvarů, které objevené problémy ovládají lépe.
- ~ externí benchmarking – inspirace pro zlepšení je získána od jiných. Překážkou může být nalezení firem, které jsou v dané oblasti lepší a poté získání informací o lepším řešení, příp. také jeho převzetí pokud se na něj vztahuje ochrana průmyslových práv apod. Externí benchmarking může mít dvojí podobu a to odvětvovou (konkurenti), která je hojně využívána ve výrobní oblasti a mimoodvětvovou, kdy je řešení hledáno mimo konkurenci (Veber, 2009).

#### *B. VRIO*

Pomocí metody VRIO jsou analyzovány firemní zdroje, které se dělí do čtyř skupin. Těmi jsou zdroje fyzické (výrobní plochy, stroje), lidské (stav a struktura zaměstnanců,



sociální prostředí), finanční (likvidita, disponibilní kapitál) a nehmotné (know-how, image). Jejich účinnosti je posuzována podle hodnotnosti, vzácnosti, napodobitelnosti a schopnosti firemní organizační struktury tyto zdroje využít (Jakubíková, 2008).

### C. Hodnotový řetězec (Value Chain)

Hodnotový řetězec je návrhem Michaela Portera, jež slouží jako nástroj pro určení možností, jak pro zákazníka vytvořit větší hodnotu. V každé firmě se uskutečňuje celá škála aktivit, jejichž záměrem je navrhnout, produkovat, distribuovat a podporovat firemní produkty. V rámci hodnotového řetězce jsou aktivity rozpěny do devíti skupin, které tvoří hodnoty, s jejichž pomocí lze zjistit zákonitosti chování v oblasti nákladů v daném oboru a nalézt možnosti odlišení se od konkurentů.

Těchto devět skupin aktivit je rozděleno do dvou kategorií na aktivity primární a podpůrné/sekundární. Z obrázku umístěného níže je patrné, že řízení vstupních operací, výroba a provoz, řízení výstupních operací, marketing a odbyt a servisní služby patří do kategorie aktivit primárních. Mezi sekundární jsou zařazeny aktivity týkající se infrastruktury podniku, řízení pracovních sil, technologického rozvoje a obstaravatelských činností<sup>1</sup> (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Obr. 2.9 Hodnotový řetězec



Zdroj: Dvořáček (2005)

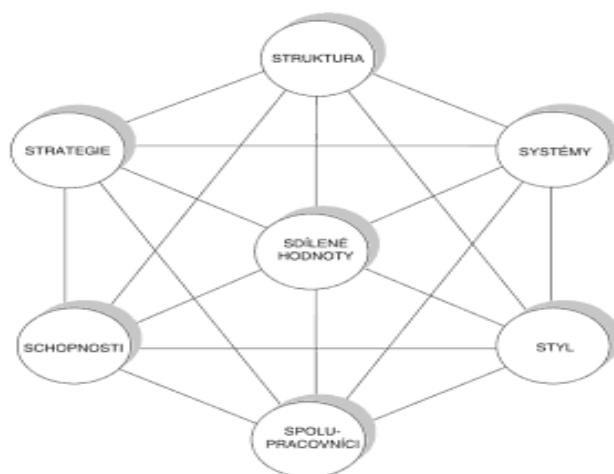
<sup>1</sup> Názvy jednotlivých aktivit se mohou v literatuře odlišovat a mohou mít následující podobu logistika na vstupu, provoz, logistika na výstupu, marketing a prodej a služby pro primární aktivity a infrastruktura společnosti, řízení lidských zdrojů, vývoj technologií a nákup pro aktivity podpůrné (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2007).

Primární činnosti se zabývají vytvářením, prodejem a dodáváním výrobku kupujícímu zákazníkovi a také následným servisem. Podpůrné činnosti tyto primární činnosti podporují obstaráváním potřebných vstupů, technologií, pracovní síly apod. (Dvořáček, 2005)

#### **D. Model „7S“**

Název modelu je odvozen od 7 zkoumaných proměnných – strategie (*Strategy*), struktury (*Structure*), systémů (*Systems*), stylu (*Style*), zaměstnanců (*Staff*), schopností (*Skills*) a sdílených hodnot (*Shared goals*). Těchto sedm proměnných je vzájemně propojeno (viz Obr. 2.10) a cílem při jejich zkoumání je zajištění rovnováhy mezi nimi (Cejthamr, 2010).

Obr. 2.10 Model „7S“



Zdroj: Smejkal a Rais (2006)

*Strategie* vyjadřuje, jakým způsobem chce firma naplnit svou vizi a jak reaguje na příležitosti a ohrožení vyskytující se v oboru.

*Strukturou* je myšleno organizační upořádání uvnitř firmy. Jde o stanovení nadřízenosti a podřízenosti, vztahů mezi jednotlivými podnikatelskými jednotkami atd.

*Systémy* jsou procedury (formální i neformální), které řídí aktivity uvnitř firmy. Patří sem například inovační, komunikační, kontrolní systémy a další.

*Styl* vyjadřuje přístup vedení k řízení a řešení vzniklých problémů.

*Zaměstnanci* jsou v modelu chápáni jako lidské zdroje firmy. Jsou řešeny jejich vzájemné vztahy, postoje vůči firmě, funkce atd.

*Schopnosti* vystihují kompetence a znalosti pracovníků organizace. *Sdílené hodnoty* reflektují principy a ideje, které zaměstnanci, případně i některé zainteresované skupiny uznávají (Mallya, 2007).

## **2.4 Finanční analýza**

Provádění finanční analýzy dává firmám mnoho cenných informací, které jsou důležité k posouzení jejich finančního zdraví. V případě strategického řízení mohou být takto získané informace použity například k:

- ~ zhodnocení finanční situace, ve které se nacházely v minulosti a v současné době,
- ~ vyhodnocení domnělého budoucího vývoje finanční situace (z pohledu možných důsledků zvažovaných strategických rozhodnutí a vybrání jedné z nich),
- ~ ekonomické zdůvodnění projektů, které jsou ve fázi přípravy, příp. předkládány.

Kvintesencí analýzy je sestavení finančních ukazatelů, jejichž vypovídací schopnost o ekonomické realitě je na dobré úrovni. Základní data, používaná v těchto typech ukazatelů mohou být vyjádřena v různých jednotkách (peněžních, časových, v procentech). Většinu dat nutných pro vypracování mohou firmy získat z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Mezi typické ukazatele finanční analýzy patří vertikální a horizontální analýza, analýza poměrových ukazatelů a ukazatele naplňující pyramidální rozklad.

V případě vertikální analýzy jde o zaměření na vnitřní strukturu dříve zmíněných účetních výkazů. Pokud má firma k dispozici také data z předcházejících let může z nich odvodit vývojový trend jednotlivých výkazových položek.

Oproti tomu analýza horizontální vzájemně porovnává jednotlivé položky účetních výkazů v čase. Aby tento typ analýzy měl nějakou vypovídací schopnost, je při ní dobré pracovat s údaji za minimálně tři roky. Zároveň je nutné při jejím sestavování brát v potaz také změny ve specifických podmínkách firemního prostředí. Dobré při této analýze je také zaměření se na porovnávání dat v rámci firmy, ale také do ní zahrnout data získaná od její konkurence či typická pro obor, ve kterém aktivně působí. Výsledky analýzy tak získají lepší vypovídací schopnost (Veber, 2009).

Poměrové ukazatele vyjadřují vztah dvou položek účetních výkazů pomocí jejich vzájemného poměrování, přičemž mezi těmito dvěma položkami musí existovat vzájemná souvislost. Dávají firmám možnost získání rychlého a přehledného obrazu o finančních charakteristikách. Poměrové ukazatele lze rozdělit do pěti základních skupin – ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu.

**Ukazatele rentability** (*Profitability Ratios*) označované jako ukazatele výnosnosti či návratnosti udávají poměr zisku vůči ostatním veličinám. Smyslem těchto ukazatelů je zjištění úspěšnosti dosahování vytýčených cílů a zhodnocování vložených prostředků (Veber, 2009).

Ačkoliv jsou ukazatele rentability zaměřeny na různorodé položky účetních výkazů interpretace jejich výsledků je podobná. Udávají, kolik korun zisku připadá na jednu korunu vybraného jmenovatele. Důležité je si při sestavování čitatele a jmenovatele uvědomit, že se jejich „obsah“ liší. Proto je nutné ještě před vyhotovením výpočtu ujasnění, z jakých položek účetních výkazů bude čítec a jmenovatel zkonstruován. Mezi nejznámější ukazatele rentability, se kterými je možné se často setkat, patří rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS) k jejichž výpočtu jsou užívány níže uvedené vzorce (Kislingerová, 2010).

$$ROA = \frac{EAT}{Aktiva} \quad (2.1)$$

Ukazatel rentability aktiv vzájemně poměruje zisk společnosti s celkovými aktivy nehledě na způsob jejich financování. Při výpočtu je možno použít zisku po zdanění (EAT) nebo zisku před úroky a zdaněním (EBIT) (Scholleová, 2012).

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál} \quad (2.2)$$

Pomocí rentability vlastního kapitálu (viz Rovnice 2.2) je vyjadřována efektivnost reprodukce vloženého kapitálu ze strany majitelů podniku. Udává podíl čistého zisku, který připadá na jednu korunu investovanou vlastníky (Scholleová, 2012).

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby\ z\ prodeje\ vlastních\ výrobků\ a\ služeb + Tržby\ z\ prodeje\ zboží} \quad (2.3)$$

Ukazatel rentability tržeb udává kolik korun zisku je tvořeno z jedné koruny tržeb (Scholleová, 2012).

**Ukazatele likvidity** (*Liquidity Ratios*) známé také jako ukazatele solventnosti vyjadřují, zda je firma schopna uhradit pohotově své závazky ve vztahu k blízké budoucnosti (Veber, 2009).

*Běžná likvidita* je také označované jako likvidita 3. stupně. Jak je znázorněno na vzorci níže, v čitateli se nachází veškerá oběžná aktiva firmy a do jmenovatele jsou zahrnuty veškeré peněžní závazky splatné do jednoho roku. Ideální hodnoty tohoto ukazatele nabývají hodnot od 1,5 do 2,5. Čím vyšší tato hodnota je, tím je menší riziko platební neschopnosti z důvodu malého odbytu či špatné solventnosti odběratelů (Synek, 2007).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.4)$$

Pro výpočet pohotové likvidity nebo-li likvidity 2. stupně se používá vzorec podobný tomu pro výpočet likvidity běžné, který je, jak je možno vidět níže, nepatrně rozdílný v čitateli, kde jsou suma oběžných aktiv snížena o stav zásob. Pokud jsou hodnoty čitatele i jmenovatele totožné, dokáže firma vyrovnat své závazky, aniž by musela prodat zásoby. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím menší výhoda z toho plyne pro akcionáře a vedení firmy, neboť velké množství oběžných aktiv, které je vázáno ve formě pohotových prostředků firmě přináší malý nebo nulový zisk.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

Hotovostní likvidita (viz rovnice 2.6) známá také jako okamžitá likvidita či likvidity 1. stupně uvažuje při svém výpočtu ty nejlikvidnější položky rozvahy. Doporučovaná hodnota daného ukazatele se pohybuje v rozmezí od 0,9 do 1,1, přičemž pro Českou republiku je dolní hranice posunuta na úroveň 0,6 (Růčková, 2008).

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

**Ukazatele aktivity** (*Asset Utilization Ratios*) vyjadřují, jak efektivně hospodaří firma se svými aktivy. Pokud má aktiv příliš mnoho, vede to ke zbytečným nákladům a nízkému zisku. A naopak, pokud má aktiv málo, přichází tak o tržby, kterých by při vyšším stavu aktiv mohla dosáhnout.

Mezi typické ukazatele aktivity patří obrat aktiv, obrat zásob, doba splatnosti pohledávek, doba obratu zásob a doba splatnosti krátkodobých závazků (Synek, 2007).

Obrat aktiv (*Total Assets Turnover Ratios*) měří efektivnost využití celkových aktiv a udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za časové období jednoho roku. Ideálně, by se hodnota měla pohybovat na úrovni 1 a pro zajištění větší objektivity výsledků, by mělo dojít k odvětvovému srovnání. Pro výpočet obratu aktiv bývá používán následující vzorec.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (2.7)$$

Obrat zásob (*Inventory Turnover Ratio*) udává, kolikrát u každé položky zásob dojde v průběhu jednoho roku k jejímu prodeji a opětovnému naskladnění. Pro výpočet obratu zásob je využíváno několika modifikací vzorce. Jednou z nich je vzorec 2. 8.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (2.8)$$

Doba obratu zásob (*Inventory Turnover*) vyjadřuje, kolik dní průměrně jsou zásoby vázány, než dojde k jejich spotřebě (suroviny, materiál) nebo k jejich prodeji (zásoby vlastní výroby).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} \cdot 360 \quad (2.9)$$

Pomocí doby splatnosti krátkodobých závazků se vyjadřuje doba počítaná ve dnech, během níž jsou krátkodobé závazky společnosti neuhrzeny a ta tak využívá bezplatného obchodního úvěru.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \cdot 360 \quad (2.10)$$

Doba splatnosti pohledávek udává počet dní, po které musí firma čekat na zaplacení pohledávek za prodané výrobky nebo služby (Kislingerová, 2010).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} \cdot 360 \quad (2.11)$$

**Ukazatele zadluženosti** (*Debt Management Ratios*) slouží k posouzení finanční struktury firmy v průběhu delšího časového horizontu, a také jako ukazatel úrovně schopnosti

znásobit zisky za pomoci využití cizího kapitálu. Indikují míru rizika, kterou firma podstupuje při určité skladbě vlastních a cizích zdrojů (Veber, 2009).

## **2.5 Strategie**

Strategie jsou úzce spjaty s cíli. Vystihují základní představy o způsobech, jakými budou strategické cíle naplňovány. O strategiích lze tedy říci, že předurčují budoucí činnosti podniku, jejichž realizací dojde k naplnění cílů zanesených ve strategických plánech firmy. Časový horizont, pro který je strategie definována, je ovlivněn speciálními potřebami a podmínkami, ze kterých dochází k jejich formulaci. Při jeho určení je třeba zvážit například takové faktory, jako jsou míra nejistoty spojená s budoucností, délka životního cyklu výrobku a fáze, v níž se daný výrobek nachází, požadavky na zdroje potřebných k realizaci strategických cílů, pro jak dlouhé období má daná firma uzavřeny pevné závazky atd.

Postup při tvorbě a zavedení strategie je započat strategickou analýzou, jak externí, tak interní. Dle výsledků této analýzy jsou následně definovány poslání a cíle firmy, od nichž se bude odvíjet výběr vhodné strategie na jednotlivých řídicích úrovních. Následovat bude implementace vybrané strategie. Je možné, že vybraná strategie bude mít za následek změny v organizační struktuře a řídicím systému firmy, čímž může dojít ke konfliktům, které je, v případě že vyvstanou, nutné řešit. Po uplynutí jisté doby je nutná kontrola naplňování vytýčených cílů a zjištění změn uskutečněných uvnitř i mimo firmu. Podle výsledků kontroly je strategie buďto zpřesněna, změněna, nebo je vybrána jiná (Dedouchová, 2001).

Aby byla strategie úspěšná strategie měla by být podporována top managementem, flexibilní, participativní a určena nejen pro plánovače. Musí mít vliv na rozhodování ozdrojích, je dynamická, nepřetržitá, inovativní a proaktivní. Je také přívětivá k uživatelům, zapojuje a stimuluje zaměstnance, je začleněna do řízení kvality a postupem času se zvyšuje její návratnost. Nejedná se jen o rychlé řešení soudobého problému (Mallya, 2007).

### **2.5.1 Typologie strategií**

Podle charakteru jednání jednotlivých firem na trzích lze rozlišovat následující druhy strategií:

- ~ Ofenzivní strategie – strategie růstového charakteru, které často vyústí v integraci několika firem. Tato integrace může nabývat dvou podob. V prvním případě dochází k zániku všech firem, které se integrace účastní a vzniká jedna nová. Ve druhém je existence jedné z integrujících firem zachována a ostatní do ní vplynou. Obě formy mohou představovat:

- a) *dopřednou integraci* založenou na získání kontroly nebo vlastnictví podílu na majetku prodejců či distributorů,
- b) *zpětnou integraci*, při které jde o získání kontroly či odkup majetkového podílu subdodavatelů,
- c) *horizontální integraci* s cílem získat kontrolu nebo odkoupit rozhodující majetkový podíl konkurenční firmy.

~ Defenzivní strategie

- a) *společný podnik* (Joint Venture) dvou nebo více firem spojených pro přechodné sdružení za účelem využití konkrétních příležitostí často v oblasti výzkumu a vývoje, společné výroby nebo distribuce,
- b) strategie *omezení* využívanou firmami nedosahujícími svých cílů nebo majících slabou konkurenční pozici, při reorganizaci, redukci firmy či restrukturalizaci,
- c) *prodej části firmy* z důvodu získání peněžních prostředků pro jinou investici či akvizici,
- d) *likvidace* firmy formou prodeje celého jejího majetku za zůstatkovou cenu, pomocí likvidace může firma dosáhnout snížení celkové ztráty.

~ Intenzivní

- a) *proniknutí na trh* pomocí zvýšení spotřeby současného výrobku s cílem získání většího podílu na trhu,
- b) *rozvoj trhu* prodejem současného výrobku na nových trzích nejen z geografického hlediska, ale také například z demografického, využitím distribučních sítí nebo posílením image výrobku,
- c) *vývoj produktu* nové generace, který je dodáván na současný trh.

~ Strategie diverzifikace

- a) *soustředná diverzifikace* je strategií zaměřenou na doplnění současného portfolia o výrobek, který představuje novinku na trhu a je zároveň inovací výrobku již na trhu prodáváném,
- b) *horizontální diverzifikace* rozšířením výrobního programu o nový produkt nové generace prodáváného na současném trhu,
- c) *složená diverzifikace* založená na proniknutí na nové trhy díky rozšíření portfolia o nové výrobky.



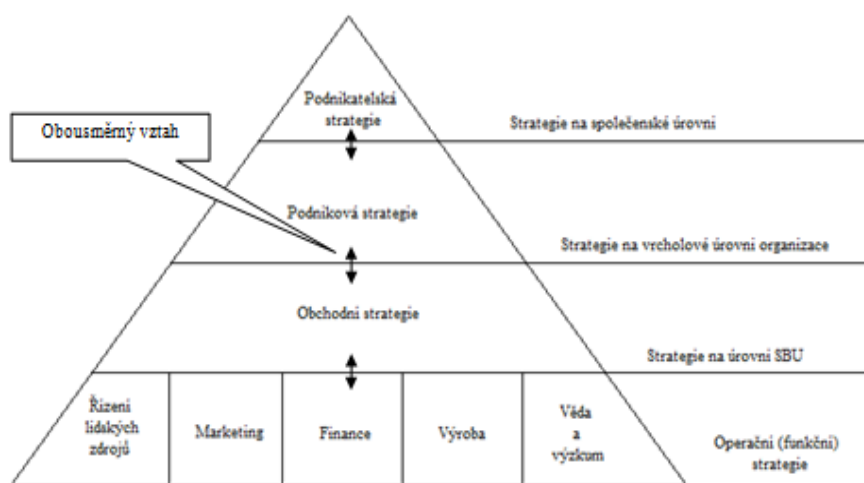
~ Marketingová strategie

- a) *minimalizace nákladů/ceny* založené na předpokladu získání většího podílu na trhu,
- b) *diferenční strategie*, při níž jsou na trhu nabízeny unikátní produkty s vyšší cenou, kterou musí firmy vyrábějící tyto výrobky vyvážit vynikajícími užitnými hodnotami jako je lepší servis, flexibilita apod.
- c) *strategie zaostření*, která je typická pro výrobek se zvláštními požadavky určený pro poměrně malou skupinu zákazníků, prodáváný za vyšší prodejní cenu. Obzvláště velký důraz je kladen na uspokojování potřeb zákazníka z důvodu možného odchodu ke konkurenci (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012).

## 2.5.2 Hierarchie firemních strategií

Předpoklad, z něhož vychází průběh strategického řízení, je existence strategií na všech úrovních strategického řízení obsahujících dlouhodobé cíle a způsoby jejich realizace. Hierarchie firemních strategií je rozdělena v závislosti na úrovni řízení, pro kterou je strategie koncipována. Tyto strategie, jak je znázorněno níže, korelují. Jejich formulace by měla probíhat shora dolů tzv. „top-down“ postupných rozpracováváním hierarchicky výše postavených cílů na nižších úrovních vedení s použitím zpětné vazby zdola nahoru tzv. „botton-up“ (Hanzelková, Keřkovský, Mathauser, Valsa, 2013).

Obr. 2.11 Hierarchie firemních strategií



Zdroj: Mallya (2007) – upraveno

*Podnikatelská strategie* zahrnuje určení jakou odpovědnost má/bude mít organizace vůči společnosti, jaká je její role v ní, jaké principy/hodnoty reprezentuje nebo uznává, jaké jsou dopady soudobého portfolia aktivit a alokace zdrojů a jak by měla být brána zainteresanými skupinami v rámci jejího prostředí.

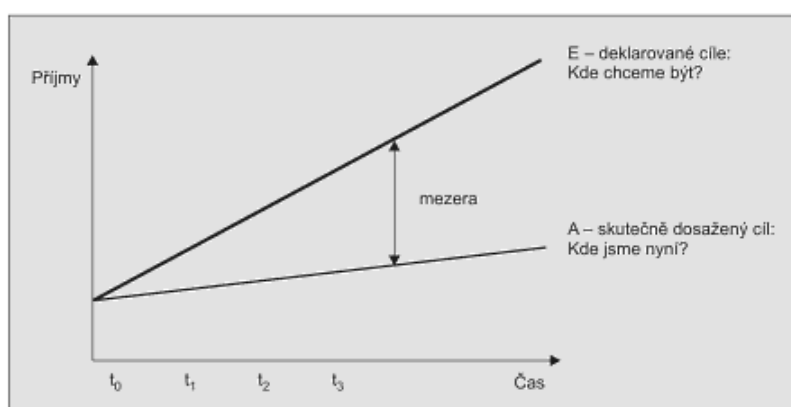
*Podniková strategie* představuje rozhodnutí organizace, v jaké zemi bude provádět své aktivity, v jakém odvětví bude podnikat, jakým způsobem bude alokovat své disponibilní zdroje, jaký způsob řízení bude využít a další.

*Obchodní strategie* je definována pro jednotlivé strategické podnikatelské jednotky (SBU). Strategické plány jednotlivých SBU jsou podkladem pro alokaci lidských, finančních a ostatních zdrojů. Obchodní strategie určuje pro každou SBU její cíle a způsoby, jak jich má být dosaženo. Jednou z jejích funkcí je i určení zákaznického segmentu, na který se bude zaměřovat. Každá strategie jednotlivých SBU je dále rozpracována na *operativní (funkční) strategie* jako jsou strategie řízení lidských zdrojů, strategie nákupů, strategie rozvoje výroby apod., čímž napomáhá plnění strategií na podnikové i obchodní úrovni. Základem pro operativní strategie by měly být odpovídající podnikové a obchodní strategie, které by tyto měly podporovat a konkretizovat dle svého specifického zaměření (Mallya, 2007).

### 2.5.3 Strategická mezera

Situace, kdy uplatnění výrobku na trhu nedosahuje vytýčených cílů, je nazývána strategická mezera. V takovém případě firma ztrácí důležité hodnoty jako například obrát, zisk a jiné, které jsou pro ni zásadní z hlediska růstu nebo udržení své existence. Tento nedostatkem pro firmu znamená ztrátu svého postavení, podíl na trhu, image a tak dále (Tomek, 2009).

Obr. 2.12 Strategická mezera



Zdroj: Jakubíková (2008)

Existence strategické mezery by měla pro firmu představovat podnět pro realizaci strategických změn, které by měly být uskutečněny, pokud jsou splněny následující tři podmínky:

- ~ zjištění strategická mezera musí být významná,
- ~ musí se vztahovat k důležitému cíli, jehož dosažení je pro firmu nutné/žádoucí,
- ~ zvažovaná redukce strategické mezery musí být realizovatelná.

Pokud některá ze zmíněných podmínek nebude splněna, organizace by případnou změnu své dosavadní strategie měla zvážit (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Jednou z možností jak lze řešit uzavření strategické mezery může představovat využití Ansoffovi matice.

Pomocí matice, jež byla navržena roku 1965 Igorem Ansoffem, je strategické chování firem klasifikováno do čtyř oblastí. Tyto oblasti jsou tvořeny spojením úvah o současném příp. novém produktu a jeho zavedení na současném či novém trhu. V matici, jak je zobrazeno na obrázku 2.13, jsou uvažovány čtyři odlišné strategie: strategie proniknutí na trh, vývoje nového výrobku, rozvoje trhu a diverzifikace. Jejich konspekt koresponduje se strategiemi popsány v typologii strategií (Veber, 2009).

Obr. 2.13 Ansoffova matice

	Současný výrobek	Nový výrobek
Nový trh	<b>Proniknutí na trh</b>	<b>Diverzifikace</b>
Současný trh	<b>Rozvoj trhu</b>	<b>Vývoj nového výrobku</b>

Zdroj: Srpová a Svobodová a Skopal a Orlík (2011)

## 2.6 Implementace strategie

Implementace strategie je realizována pomocí nástrojů operativního řízení, což jsou řídicí aktivity sloužící k zajištění efektivního a plynulého chodu výrobního procesu. Obsahem operativního řízení jsou takové činnosti jako sestavení taktických a operativních plánů,

koordinace provozních procesů a řešení vzniklých odchylek, reporting ohledně průběhu a výsledků provozního procesu.

Během implementace strategie jsou zpracovávány a realizovány plány postupu, dochází k rozdělení disponibilních zdrojů v rámci podniku a jeho jednotlivých částí, jsou vydávány směrnice a instrukce týkající se komunikace uvnitř podniku s cílem zajištění její efektivity a motivace pracovníků nutné k zajištění úkolů, potřebných pro úspěšnou realizaci strategie. Důležité je také během celého procesu implementace zabezpečit podporu podnikových informačních systémů (Fotr a Vacík a Souček a Špaček a Hájek, 2012).

## **2.7 Kontrola**

Úkolem kontroly je zjištění průběhu realizované strategie. Je prováděna v pravidelných časových intervalech a její smysl spočívá ve zjištění vývoje podmínek uvnitř firmy a odpovídá-li skutečnost předpokladů, jaký je vývoj trhu v závislosti na předpokládaných skutečnostech v době, kdy byla strategie formulována a zda ve vnějším prostředí firmy nedochází k výrazným odchylkám.

Kontrola může mít povahu:

- ~ controllingu, který slouží firmě k pravidelnému kontrolování naplňování plánovaných cílů v předem určených intervalech (rok, čtvrtletí, měsíc). Při controllingu jsou sledovány předepsané měřitelné veličiny reflektující stav realizované strategie. Výsledky jsou následně konfrontovány s hodnotami zanesenými v plánu pro kontrolované období. Mezi zjištěnými a předpokládanými hodnotami se určují odchylky a přijímají se opravná opatření.
- ~ interního auditu, pomocí kterého dochází k posouzení průběhu a vhodnosti procesů klíčových pro naplnění strategických záměrů (Srpová a Řehoř, 2010).

### **3 Charakteristika vybraného podniku**

Mamaison Business and Conference Hotel Imperial Ostrava (spíše znám jako Hotel Imperial) je jedním ze čtyřhvězdičkových hotelů nacházejících se v centru 3. největšího města České republiky, Ostravy. Díky své dlouholeté tradici a velmi dobrému umístění jej lze zároveň považovat za jeden z nejznámějších ve městě.

#### **3.1 Historie hotelu**

Historie hotelu se datuje od roku 1902. Tohoto roku si ostravský hostinský jménem Josef Petzak podal žádost o vydání hotelové koncese. Žádost pana Petzaka byla kladně vyřízena a ten tak mohl začít realizovat svůj záměr. Ke kolaudaci hotelu došlo na konci roku 1903, 31. prosince a od začátku následujícího roku, 1. ledna 1904, byl hotel uveden oficiálně do provozu.

Ubytování poskytované v hotelu bylo na tehdejší poměry považováno za nadstandardní, neboť hotelové pokoje byly vybaveny ústředním topením a elektrickým osvětlením, což je v dnešní době samozřejmostí, ale na začátku 20. století bylo vše samozřejmě trochu jinak. Hotel byl v době svého otevření považován za luxusní a pro svou dobrou pověst musel být vyhledávaným místem, jak jinak si lze vysvětlit jeho následné rozšíření. Manžele Petzakovi využili demolice městského fyziku, což byl jednopatrový dům nacházející se hned vedle jejich hotelu. Volné místo roku 1907 koupili a v září roku 1910 došlo ke kolaudaci nové části hotelu mající tři patra. Tato byla pro zajištění integrity samozřejmě propojena se starou částí v přízemí hotelu.

Manželům patřil hotelu až do konce roku 1918, tedy dlouhých čtrnáct let. Od začátku roku 1919 se stal majetkem jiných manželů, Heleny a Alfreda Albertových, kteří jej od Petzakových koupili a stali se tak majiteli hotelu na necelých devět let, do poloviny roku 1927. Od této doby nepatřil hotel do rukou majitelů, ale byl pouze pronajímán nájemcům.

Prvním z těchto nájemců byl Adolf Frankl, který v oblasti hotelnictví nebyl žádným nováčkem, ba naopak. Frankl měl v tomto oboru dlouholetou praxi a před svým příchodem do Ostravy vedl hotel Srbský král v Bělehradu. Stejně tak tomu bylo u dalšího nájemce hotelu, Anny Wolfové.

Hotelový provoz probíhal poměrně klidně do srpna roku 1944, kdy došlo k zasažení hotelu během spojeneckých náletu, a velká část hotelu byla zničena. Provoz hotelu byl sice po čase obnoven, ale z původních 100 pokojů byla obnovena pouze menší polovina (37 pokojů).

Hotel byl po osvobození zkonfiskován a byla na něj uvrhnuta národní správa. Ta část hotelu, která byla za války zasažena a zničena, byla stržena na jaře roku 1949 a opět vybudována po celé délce parcely. Roku 1952 se hotel dostal do správy národního podniku Severomoravské hotely a restaurace, který tehdy sídlil v Opavě. Po pouhém roce se stal podnikem státního obchodu a z Hotelu Imperial se stal Hotel Ostrava. Po třech letech, roku 1955, se hotel stal odštěpným závodem podniku Restaurace a jídelny Ostrava – střed.

Od druhé poloviny 1960 se stal podnikem státního obchodu Hotel Ostrava. Ředitelem se k datu prvního července daného roku stal pak Vilém Selig, ten svou pozici zastával až do roku 1987, kdy odešel do důchodu.

Prvního ledna 1989 došlo ve vlastnických poměrech k další změně a hotel se stal odštěpným závodem státního podniku Čedok. Aby toho nebylo málo, došlo následně ještě ke třem dalším změnám v oblasti vlastnictví hotelu. Státním podnikem Interhotel Ostrava se stal v období od prvního dubna 1990 do prvního května 1992. Poté byl hotel změněn na akciovou společnost (do března 1999), kdy se z důvodu předlužení dostal do konkurzu. Pod vedením správce konkurzní podstaty byl až do konce března 2001. Tehdy byl prodán společnosti ORCO hotel development a.s., která je oficiálním majitelem hotelu od počátku července 2001 až dodnes.

Historie hotelu je velmi obsáhlá a spletitá. Zároveň také dokazuje, že si hotel prošel za téměř 110 let své existence vzlety i pády až na samé dno. Ale i přes veškerá úskalí se hotel vždy podařilo zachránit a tak mohou hosté i dnes, samozřejmě v daleko modernější podobě než tomu bylo v jeho začátcích, využívat jeho služeb.

### **3.2 *Současnost hotelu***

Maison Business and Conference Hotel Imperial Ostrava v současnosti nabízí svým hostům možnosti ubytování ve 151 pokojích a 11 apartmánech. Většina „původních pokojů“ byla celkově zrekonstruována, aby splňovala požadované standardy a zároveň nabídla hostům maximální pohodlí a komfort, pro zbylou část je rekonstrukce plánována. Hotel si prošel v letech 2004 a 2007 menším rozšířením o celkově 22 pokojů, které byly nově vybudovány v pronajatých prostorách v budově na ulici Puchmajerova.

Nejen hotelový hosté, ale kdokoliv může navštívit restaurace La Brasserie a Legend nacházející se v lobby hotelu. Ve svých volných chvílích mohou hosté navštívit hotelové Relax centrum s bazénem, saunou a masážní místností, které je situováno v prvním patře hotelu. Pro ženy je v hotelovém suterénu zřízeno kadeřnictví a kosmetický salón.

Jak vyplývá z názvu hotelu, na své si zde přijdou také podnikatelé či různé organizace, kterým hotel nabízí pro konání konferencí a jiných setkání k využití své business centrum čítající 8 všestranně zařízených konferenčních místností o rozloze 25 – 238m<sup>2</sup>.

Samozřejmostí je v dnešní době wifi připojení, které je dostupné v celém areálu hotelu a služby recepce poskytované po 24 hodin denně sedm dní v týdnu. Pro zapomnětlivce je u recepce zřízen nákup suvenýrů a pro osoby se zdravotním postižením je v hotelu zřízen do všech jeho částí bezbariérový přístup.

### ***3.3 Vnitřní uspořádání hotelu***

Hotel nyní funguje pod vedením nového generálního ředitele pana Michala Seiferta. Organizačně je rozdělen do jedenácti částí například recepce, údržba, marketing, gastro a další, které jsou dále členěny, jak jde vidět v organizační struktuře hotelu umístěné do příloh této práce. Ke konci roku 2012 bylo v hotelu zaměstnáno na stálý zaměstnanecký poměr 76 zaměstnanců. Krom toho hotel slouží SOŠ a SOÚ jako výukové středisko pro jejich studenty, kteří si zde osvojují dovednosti v oblasti kuchař, číšník. Jejich počet je ovšem nestálý. Kromě studentů se zde vyskytují také přechodní brigádníci najímaní v období plesové sezóny či pro různé akce pořádané v hotelu různorodou škálou společností, jako jsou konference, školení apod.

## 4 Aplikace vybraných metod v konkrétních podmínkách

V praktické části bude použita PEST analýza, Porterova analýza, SWOT analýza, metoda „7S“ a finanční analýza, jež budou aplikovány na hotel Imperial a okolí, které ho obklopuje.

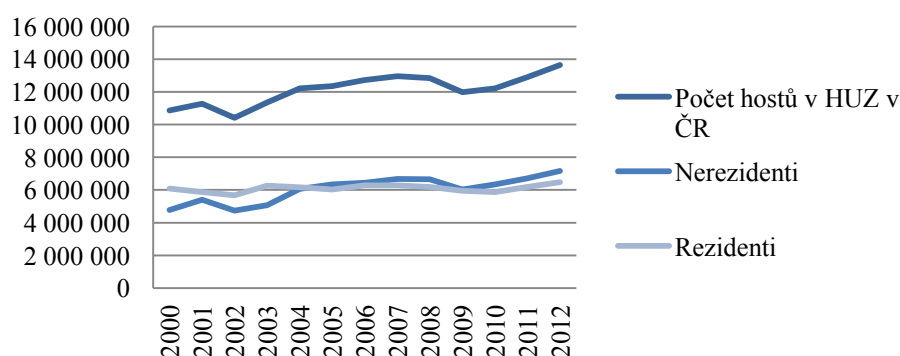
### 4.1 PEST analýza

Analýza PEST je analýzou hodnotící vnější prostředí firmy ze státního nebo celosvětového pohledu. Vlivy nacházející se v tomto prostředí mohou být firmou ovlivněny jen minimálně a tak se jim musí spíše naučit přizpůsobovat. V analýze budou hodnoceny následující skupiny vlivů – politické a legislativní, ekonomické, sociální a v neposlední řadě technické a technologické.

#### 4.1.1 Politické a legislativní faktory

Pokud pomineme občasné hašteření mezi českými politickými stranami, které příležitostně vyvrcholí v pokus o sesazení současné vlády, dá se Česká republika považovat za relativně politicky stabilní stát. Stejně tak je tomu v případě jejího geografického umístění, neboť se nachází v části evropského kontinentu, v němž se neodehrávají žádné válečné konflikty. Zároveň se jedná o zemi, která je součástí Evropské unie. Z členství v unii samozřejmě vyplývají jisté povinnosti a omezení, ale najdou se na něm také kladné stránky v podobě jednotného trhu, zjednodušení pohybu osob atd. Pro Českou republiku tak jistě představuje výhodu, kterou by potencionální investoři nebo turisté mohli ocenit, její stabilita a bezpečnost.

Graf 4.1 Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních (HUZ) v ČR



Zdroj: Český statistický úřad (2013)



Na grafu 4.1 lze vidět, že se Česká republika stává stále oblíbenější, počet hostů v hromadných ubytovacích zařízeních v posledních letech stoupá.

Negativním jevem, který v české společnosti přetrvává a je jistě důvodem, proč se případní investoři od České republiky odvrací a směřují své investice jinam, je korupce. Bohužel, tato skutečnost je v zahraničí o ČR velice dobře známá a stát tím jistě přichází o nemalé peníze a zároveň možnost snížení úrovně nezaměstnanosti. Ačkoliv se v boji proti korupci u nás v dnešní době podnikají jisté kroky, možnost výrazného zlepšení současné situace je zatím v nedohlednu.

Hotel se při provozování své činnosti musí řídit podle řady platných zákonů, vyhlášek, vládních nařízení a jejich náhrad upravujících oblasti zaměstnávání osob, ochrany zdraví zaměstnanců i veřejnosti, daní, vedení účetnictví apod. Příkladem lze uvést Živnostenský zákon č. 455/91 Sb., zákon č. 133/85 Sb. o požární ochraně, zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vyhláška č. 246/2001 o požární prevenci, nejrůznější daňové zákony, zákony týkající se sociálního a zdravotního pojištění či Obchodní zákoník č. 513/91 Sb. jehož platnost na konci roku 2013 skončí a bude nahrazen předpisem č. 89/2012 Sb. a dalšími.

Z těchto a ostatních zákonů plynou hotelu různé povinnosti, jako jsou vytvoření sanačního či organizačního řádu, zavedení systému HACCP, školení v oblasti BOZP, dodržování minimální mzdy při stanovování mzdy zaměstnanci, kontrola vody apod.

Vedení hotelu se maximálně snaží všem svým povinnostem vycházejících z české legislativy dostát. Prakticky to v hotelu vypadá následovně. Zaměstnanci se dle své působnosti, účastní různých školení, aby byli informováni o případných změnách či novinkách v zákonech. Každý nový zaměstnanec je proškolen v oblasti BOZP, stejně jako jsou stálí zaměstnanci v této problematice přeškolení minimálně jednou ročně. Hotel k tomuto využívá služeb firmy Vítkovice HTB, a.s., která má nestarosti nejen již zmíněná školení, ale také kontrolu dodržování předpisů BOZP. V případě, že zjistí nedostatky, jsou hlášeny vedení hotelu, který poté učiní nápravu stavu. Kontrola nezávadnosti vody je zajišťována pomocí firmy Aqua-agro servis s.r.o., provádějící její rozbor. Hotel také dobrovolně využívá služeb laboratoře Morava, kam odesílá na rozbor vzorky odpadních vod. Výsledky z laboratoře jsou společně s výsledky firmy Aqua – agro servis předkládány při hygienické kontrole.

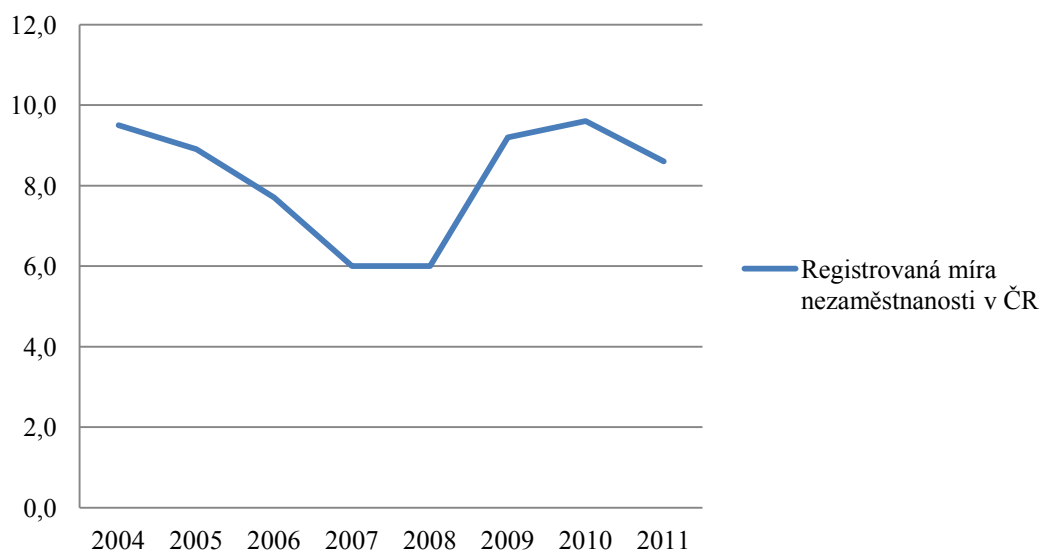
#### 4.1.2 Ekonomické faktory

Změny v daňových sazbách a tendence ve vývoji ekonomických indikátorů mohou ekonomickým subjektům v ČR i v zahraničí vytvářet příležitosti i ohrožení. Takovýchto ukazatelů je celá řada HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti, export, import, úroveň reálné mzdy, měnové kurzy a další.

Například vývoj měnových kurzů může být důležitým faktorem působícím na rozhodování lidí. Ačkoliv je ČR součástí EU, její společná měna euro, zde zavedena nebyla a o jejím zavedení se v současné době ani neuvažuje. Pro občany států, které již euro zavedly, tak vývoj jeho kurzu může být rozhodující při zvažování cesty do ČR. Ta by se jim v případě špatného vývoje měnového kurzu mohla prodražit a tak raději zvolí zemi, v níž budou podmínky daleko přijatelnější.

Míra nezaměstnanosti je faktorem značně ovlivňujícím ekonomiku. Pro stát její vysoká míra znamená zátěž v podobě vyplácených sociálních dávek a snižování příjmů od obyvatelstva ve formě daní. Její úroveň a struktura se podepisuje také na počtu a skladbě obyvatel, kteří mohou z důvodu nízkého uplatnění na trhu práce migrovat nejen v rámci své země, ale mohou z ní také odejít. Na obrázku níže je ukázán vývoj registrované míry nezaměstnanosti v posledních letech.

Graf 4.2 Registrovaná míra nezaměstnanosti v ČR v letech 2004 - 2011



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

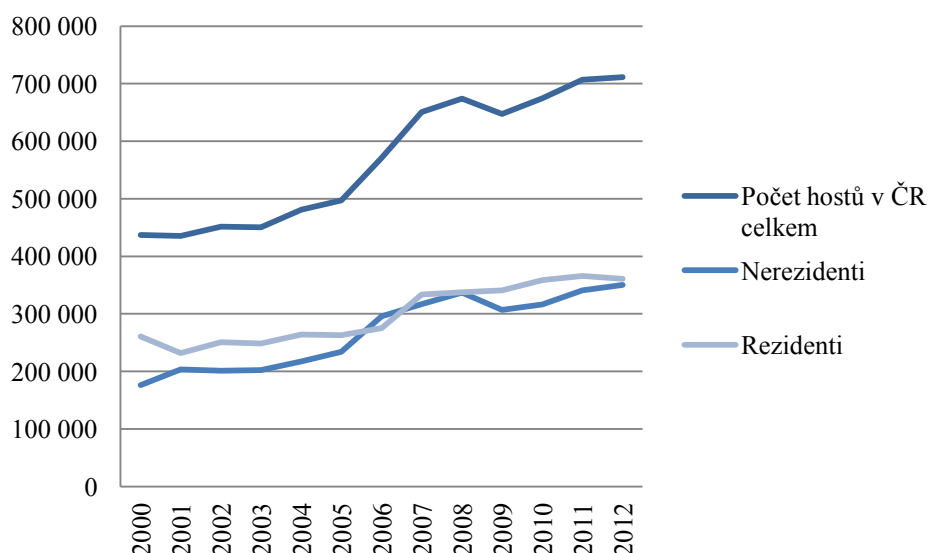
Vývoj nezaměstnanosti má vliv také na výdaje domácností. Díky závislosti na sociálních dávkách, mohou snížit své výdaje. Snížení jejich výdajů na výrobky a služby se negativně projeví i na příjmech v cestovním ruchu.

#### 4.1.3 Sociální faktory

Redukce omezení volného pohybu, změny v životním stylu, rozvoj techniky, ale také zvyšování nároků na flexibilitu a mobilitu jednotlivců, zapříčinil i změny v preferencích populace. Lidé se snaží více využívat svůj volný čas cestováním, sportem, relaxací, návštěvami divadel, hudebních festivalů, sportovních utkání a podobně. S těmito aktivitami bezpochyby úzce souvisí cestovní ruch.

Trend zdravého životního stylu zapříčinil, že se lidé o sebe více starají, snaží se lépe stravovat, cvičí a navštěvují různé procedury, které mají jejich snažení ještě vylepšit či nebo jej nějakým způsobem podpořit. Odklon od sedavého způsobu života a lepší péče o tělesnou schránku mají velký vliv na vývoj v oblasti wellness a lázeňství. Česká republika v tomto nezůstává pozadu (viz graf 4.3). Největší oblibě se pochopitelně těší lázně Karlovy Vary, ale i ostatní lázeňská zařízení mají co svým rekreantům nabídnout. I proto u nás návštěvnost lázeňských ubytovacích zařízení roste.

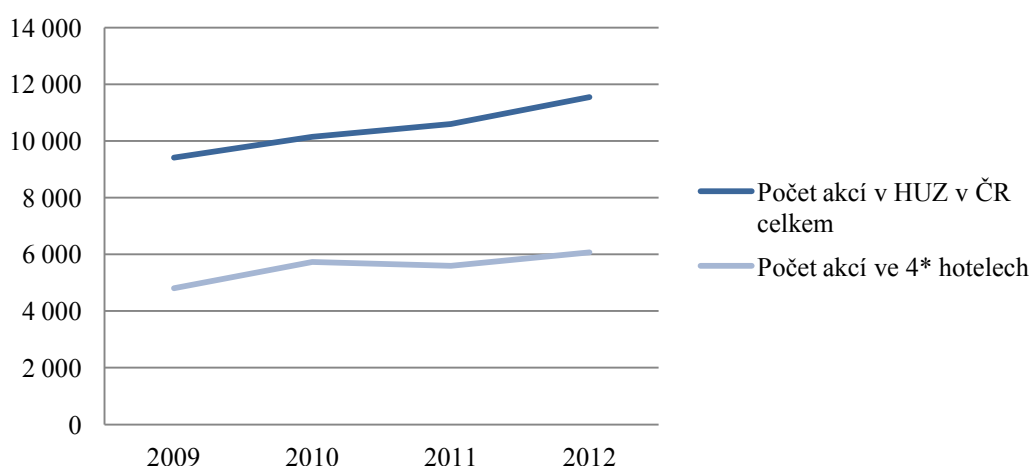
Graf 4.3 Návštěvnost v lázeňských ubytovacích zařízeních v ČR



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Česká republika se může pyšnit velice dobrou lokalizací a rozsáhlou sítí dopravních kanálů. Její snadná dostupnost a budování business zázemí tak sebou přináší další trend, kterým je zvyšování počtu konaných konferencí v ČR. Tyto rozsáhlé akce jsou přínosem nejen hoteliérům, ale také vlastníkům výstavišť, konferenčních sálů a kulturních domů.

Graf 4.4 Konference v HUZ v ČR



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Touha poznávat nová místa a navazovat nová přátelství společně s rozvojem komunikačních technologií zapříčinila rozvoj dalších trendů.

Trendem dnešní doby je jistě využívání slevových portálů čehož jsou si hoteliéři vědomi a tak na ně v hojné míře umisťují své nabídky na ubytování. Slevové portály jsou také využívány ze strany cestovních kanceláří, které na nich nabízejí své zájezdy za výhodné ceny.

Aby hotely nezůstávaly pozadu a zapojily se do komunikace se zákazníky, využívají sociálních sítí jako je Facebook či Twitter. Zřízení účtu je bezplatné a hotely díky nim mají možnost informovat své „fanoušky“ o novinkách, které se v hotelu udály, o chystaných akcích nebo také pracovních příležitostech. Na tyto zprávy mohou hosté reagovat a případně tak získat i dodatečné informace nejen pro sebe, ale i ostatní zájemce.

#### 4.1.4 Technické a technologické faktory

Nejnovější vybavení hotelu zajišťuje spokojenost jeho hostů, zefektivňuje práci zaměstnanců (front i back officu) a šetří spotřebu energií a vody čímž snižuje náklady.

V současnosti je nabídka vybavení do kuchyní a jiných prostorů v hotelu velice rozmanitá. Nejnovější spotřebiče však nejsou zaměřeny pouze na ochranu životního prostředí

pomocí snižování plýtvání vodou apod., nýbrž korespondují se stále aktuálním trendem v oblasti zdravého způsobu života a tedy i stravování a to díky šetrnějšímu upravování potravin.

Co bylo kdysi bráno za luxusní vymoženosti a v oblasti hotelnictví bráno jako nadstandard již neplatí. Asi není překvapující, že kabelová televize, bezdrátové připojení k internetu či klimatizace na pokoji se v dnešní době naopak stává standardem. Hosté jsou náročnější a tak možnost faxování, kopírování, tisku či použití PC v hotelu již také nebývá ničím neobvyklým. V případě pořádání konferencí a jiných sešlostí jsou datové projektory, mikrofony, laptopy apod. vybavení od hotelu ze strany organizátorů vyžadována a hotely by na to měly být připraveny.

Svět se postupem času stává víc a víc vzájemně propojen především prostřednictvím nejmodernějších vynálezů v oblasti informační a komunikační technologie.

Díky internetu již nejsou lidé závislí na cestovních kancelářích při zajišťování zájezdů, ale mohou si v klidu domova zajistit dopravu a ubytování do zvolené destinace sami. Platby přes internet pomohly zákazníkům při nákupech, neboť již nejsou odkázáni pouze na místo svého bydliště či státu, ale mohou nakupovat zboží a služby v různých koutech světa.

S rozvojem nejrůznějších nástrojů podporujících komunikaci přes internet již není nutné tolik cestovat. Možnost video konferencí či „telefonních“ hovorů uskutečněných přes internet například přes Skype, umožňuje firmám snižovat své náklady. Na druhou stranu tato skutečnost znamená snižování počtu hostů a tím i menší zisk. I přesto je však vzájemná interakce z očí do očí občas situací vyžadována.

Cestování již nemůže snad být ani snadnější. Existuje mnoho internetových stránek a stejně tak i smartphone aplikací, které napomohli k jeho zjednodušení, zefektivnění a zlevnění.

Internet lidstvo nejen propojil, ale dal mu také možnost podělit se o své zážitky a zkušenosti. Booking.com napomáhá při získávání informací o ubytovacích zařízeních v místě svého přechodného pobytu. Tato stránka nabízí uživatelům porovnání hotelů, zjišťování spokojenosti hotelových hostů s poskytovanými službami formou číselného či slovního hodnocení, na jehož základě se mohou rozhodnout pro rezervování a také zaplacení pokoje nebo se poohlédnout po nějakém jiném ubytování.

## **4.2 Model 5-ti sil Michaela Portera**

Porterova analýza je také analýzou zabývající se vnějším prostředím podniku, ale v jejím hledáčku je okolí podniku mnohem bližší. V analýze bude hodnoceno všech pět sil a jejich vliv na vývoj v oblasti poskytování služeb HUZ v Moravskoslezském kraji a Ostravě především.

### **4.2.1 Potenciální konkurenti**

Vstup nových konkurentů představuje pro jakýkoliv podnik ztrátu klientely, ohrožení pozice na trhu a zmenšení jeho podílu na něm. V případě čtyřhvězdičkových hotelů je bariérou velká finanční náročnost na jeho zřízení, neboť čím vyšší je kategorie ubytovacího zařízení, tím vyšší nároky jsou kladeny na jeho vybavenost. Také zde existují různá nařízení a povinnosti vyplývající ze zákona, které provozovatel musí bezpodmínečně splnit.

Vývoj počtu HUZ v Moravskoslezském kraji zaznamenal v nedávné době kladně rostoucí trend. Jen za jeden rok<sup>2</sup> přibilo v kraji 7 čtyřhvězdičkových hotelů. V samotné Ostravě se změna ve stejném období (1.1.2011 – 31.12.2011) rovnala nárůstu z 5 na 8.

Za svého „nově“ příchozího konkurenta považuje v současnosti hotel Imperial, Clarion Congress Hotel Ostrava. Tento hotel sice během své rekonstrukce nepřerušil zcela svůj provoz, avšak došlo k jeho omezení. Plně má být uveden do provozu začátkem května tohoto roku. Ohrožení formou jiného nově zrekonstruovaného či stavěného čtyřhvězdičkového hotelu je považováno za nepravděpodobné, alespoň vývoj v blízkém okolí ničemu takovému nenasvědčuje.

Za hrozbu v podobě vstupu nové konkurence na trh byla považována rekonstrukce obchodního domu Ostravica situovaného přímo před hotelem, ve které se měla mimo jiné nacházet restaurace s kavárnou. Tento záměr byl ale zrušen a tak nebezpečí pominulo.

### **4.2.2 Současná konkurence**

Již dříve bylo uvedeno, a jak také znázorňuje graf č. 4.5, počet HUZ v Moravskoslezském kraji zaznamenal nárůst.

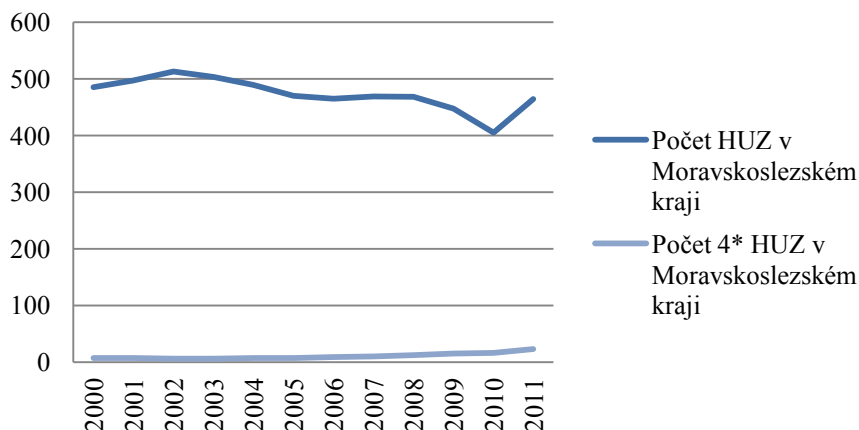
V Ostravě v současné době provozuje svou činnosti 9 čtyřhvězdičkových hotelů (kromě hotelu Imperial se jedná o hotely Park Inn, Mercure, Clarion, Jan Maria, Brioni, Aron, Ruby Blue a Zámek Zábřeh) a skupinou dalších více než 50 HUZ (tvořenou tříhvězdičkovými

---

<sup>2</sup> Změna stavu evidovaného Českým statistickým úřadem k 31.12.2011.

hotely, penzion, turistickými ubytovnami a ostatními zařízeními). Konkurence se tak zvyšuje a nastává boj o každého hosta.

Graf 4.5 Vývoj počtu HUZ v Moravskoslezském kraji



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Za největší konkurenty hotelu Imperial jsou považovány především hotel Park Inn, Mercure a od začátku května také již dříve zmiňovaný Clarion Congress Hotel Ostrava a to především pro svou velkou kapacitu.

### **Park Inn by Radisson**

Čtyřhvězdičkový hotel se prezentuje jako největší hotel této kategorie v Moravskoslezském kraji. Poskytované služby jsou zaměřeny na turisty, ale také na obchodní cestující a firmy, pro které má připraveno business zázemí. Koncentrace na zajišťování ubytování a dalších služeb pro podnikatele, jejich zástupce a jejich společnosti jako takové není v Ostravě ničím zvláštním. O Ostravě je známo, že se jedná o průmyslové město. V okolí se jistě najde pár lákadel pro turisty, ale bude jich poskromnu. Koneckonců, i samotný nový ráz města tomuto napovídá. Administrativní komplex Nová Karolina a nově vystavěná budova firmy Tieto, tuto skutečnost jen potvrzují.

Co hotel svým hostům nabízí:

- 185 pokojů s klimatizací tří kategorií Standard, Business, Junior Suite (kuřácké, nekuřácké, pro osoby s tělesným postižením),
- lobby bar,
- stravování v hotelové restauraci Bamboo,
- fitness centrum,

- wellness centrum s parní lázní, jacuzzi a saunou,
- parkování (zpoplatněno - 10 euro/den),
- wifi připojení (zpoplatněno – 11 euro/den),
- 6 konferenčních místností,
- a menší doplňkové služby jako směnárnu, praní prádla apod.

Kladem jsou pro hotel poměrně přehledné internetové stránky v českém jazyce s popisem poskytovaných služeb, kontakty a s okamžitou možností rezervace pokoje. Hotelový řetězec má také založeny účty na sociálních Facebook a Twitter pro zabezpečení lepší a efektivnější komunikace se zákazníky.

### **Mercure**

Hotel Mercure se nachází opravdu velice blízko hotelu Imperial na ulici Českobratrské. Stejně jako hotel Park Inn i na jeho internetových stránkách se lze dočíst o jeho báječném umístění nedaleko rušné Stodolní ulice. Z nabídky jeho služeb lze uvést například:

- ubytování ve 136 pokojích (pro kuřáky, vozíčkáře, rodiny apod.) s vybavením na přípravu kávy nebo čaje,
- wifi připojení,
- parkování (placené),
- fitness centrum,
- lázně s tureckou lázní,
- bar,
- a opět menší doplňkové služby čištění a praní prádla atd.

Ne každému návštěvníkovi jejich stránek by mohlo být příjemné, že nejsou v českém jazyce a jsou nepřehledné. Umístění hotelu je sice v centru města, ale u poměrně rušné silnice, ne každému z hostů by tato skutečnost mohla vyhovovat z důvodu možného nadměrného hluku.

### **Clarion Congress Hotel Ostrava**

Nenachází se přímo v centru města Ostravy, jak tomu bylo u těch předcházejících, ale v městské části Zábřeh, nedaleko víceúčelové haly (ČEZ aréna). Jeho dostupnost je nicméně dobrá. Navíc, sousedství s ČEZ arénou mu nad ostatními dává i jisté výhody. Hotel v plném provozu svým hostům nabídne:



- ubytování v celkem 169 pokojích s klimatizací,
- wifi,
- parkování,
- 9 konferenčních místností s kapacitou 1620 osob,
- stravování ve dvou restauracích,
- wellness a fitness centrum,
- tradiční thajské masáže,
- a tradiční doplňkové služby.

Internetové stránky hotelu jsou vedeny také v češtině se seznamem a popisem nabízených služeb a je zde možná okamžitá rezervace pokoje. Stránky jsou také přehledné a hostům nabízí možnost odbírání novinek přes jejich účet na Facebooku nebo Twitteru.

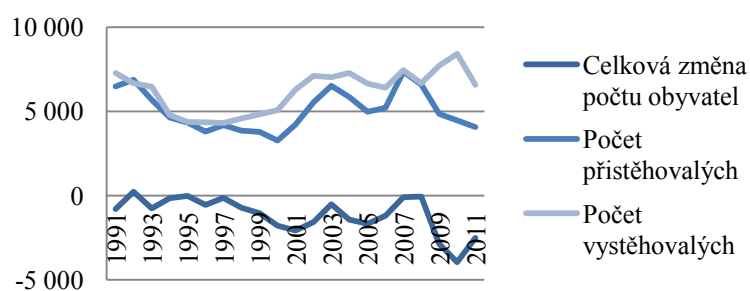
Hotely jsou si v oblasti poskytovaných služeb podobné (ubytování, stravování v hotelové restauraci, parkování, wifi atd). Oproti hotelu Imperial mají všechny tři jistě výhodu v moderním vybavení pokojů a provozoven, které mu bohužel chybí. Také nabídka jejich volnočasových aktivit je daleko lepší, než je tomu u hotelu Imperial.

#### 4.2.3 Odběratelé/kupující

Odběrateli služeb jsou jednotlivci i firmy. Jednotlivce lze dále rozdělit na hotelové hosty a příchozí z venku.

V Moravskoslezském kraji dochází k migraci obyvatel. Negativní vývoj této situace je znázorněn na grafu 4.6, kde je patrné, že celková změna počtu obyvatel drží spíše v záporných hodnotách. Tento trend má samozřejmě negativní vliv také pro provozovatele hotelů, neboť úbytek obyvatel zároveň značí úbytek hotelových strávníků, což se zákonitě projeví v jejich ziscích.

Graf 4.6 Stěhování obyvatel v Moravskoslezském kraji



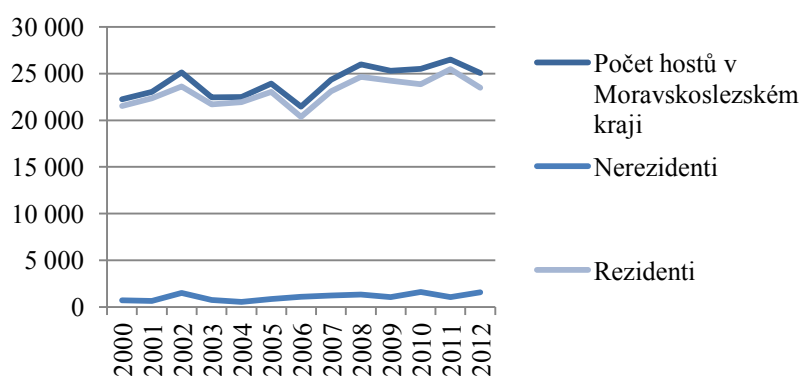
Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Hotely se mohou tuto situaci pokusit zvrátit například pomocí nabízení výhodných obědových menu či akcemi zaměřenými na přípravu pokrmů ze sezónních surovin.

V dnešní době o sebe lidé více pečují. Wellness pobyty nebo pobyty v lázeňských střediscích tak představují pro hoteliéry jistou příležitostí, jak zlepšit své postavení a zvýšit své zisky. V Moravskoslezském kraji se nacházejí dvojce lázně, Darkov a Klimkovice a jak je vidět a grafu č. 4.7, je o pobyt v nich zájem.

Hotel Imperial tohoto využil a uzavřel několik smluv v lázních Darkov, ve kterých se zavazuje poskytnout ubytování rodinným příslušníkům léčeného pacienta za zvýhodněnou cenu.

Graf 4.7 Návštěvnost v lázeňských ubytovacích zařízeních v Moravskoslezském kraji

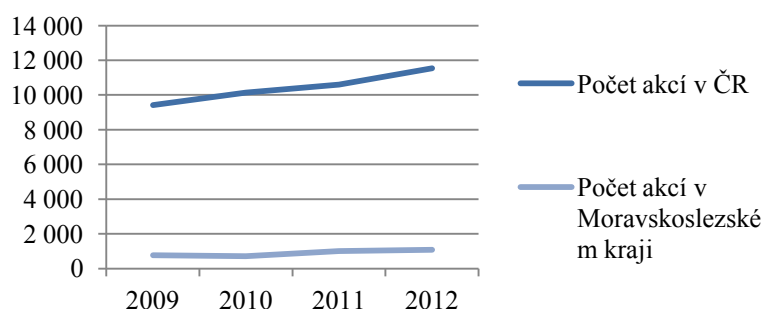


Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Dříve zmíněné hotely jsou převážně zaměřeny na pořádání konferencí. Proto jistě stojí za zmínku, že v posledních letech dochází k nárůstu pořádaných akcí tohoto typu jak v ČR, tak i v Moravskoslezském kraji.

Ostravské zastupitelstvo by tohoto trendu rádo využilo a tak se pokouší navázat pomocí účastí na MICE veletrzích nové kontakty a ukázat podnikatelům z různých zemí, jaký potenciál se v Ostravě skrývá. Lepší vnímání Ostravy v oblasti konferenčního a incentivního turismu (KIT) má zajistit Convention Bureau, která se stará o propagaci tohoto kraje jako ideálního místa pro konání MICE akcí.

Graf 4.8 Konference v HUZ v Moravskoslezském kraji



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

#### 4.2.4 Dodavatelé

V současné době neexistuje pro hotel jediný dodavatel, na kterém by, v rámci dodávek zboží či poskytování služeb, byl zcela závislý. Trh je v Moravskoslezském kraji a také Ostravě dostatečně nasycen a tak má hotel při výběru svých dodavatelů možnost volby.

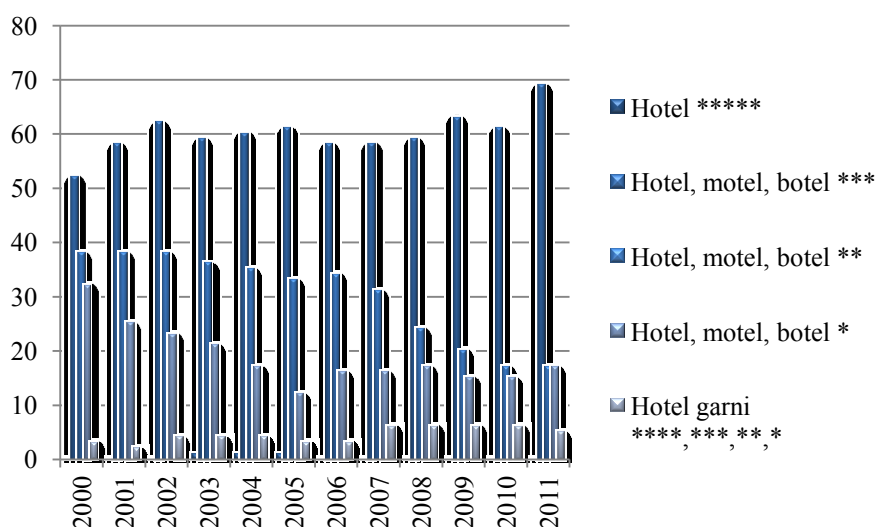
Dodavateli jsou pro hotel jak firmy dodávající jim hmotné statky, tak také firmy poskytující služby (telefonní operátoři, laboratoř apod.). Dodavatelské smlouvy jsou uzavírány také mezi hotelem a středními odbornými školami nebo učilišti, které upravují zajištění praktické výuky žáků těchto škol.

Smlouvy s dodavateli jsou různého charakteru (bývají jak na dobu určitou tak i neurčitou, o provedení práce apod.). Ale ne vše potřebné pro hotel je zajišťováno přes dodavatele. Nákupy v malých objemech jsou vyřizovány v případě potřeby pořízením požadovaného zboží v obchodech v okolí hotelu, příp. v Makru.

#### *Substituty*

Substituty čtyřhvězdičkových hotelů jsou HUZ nejrozličnějších kategorií. Jejich vývoj je znázorněna na grafech 4.9 a 4.10. Největší nárůst je u tříhvězdičkových HUZ a ve velké oblibě nadále zůstávají penziony.

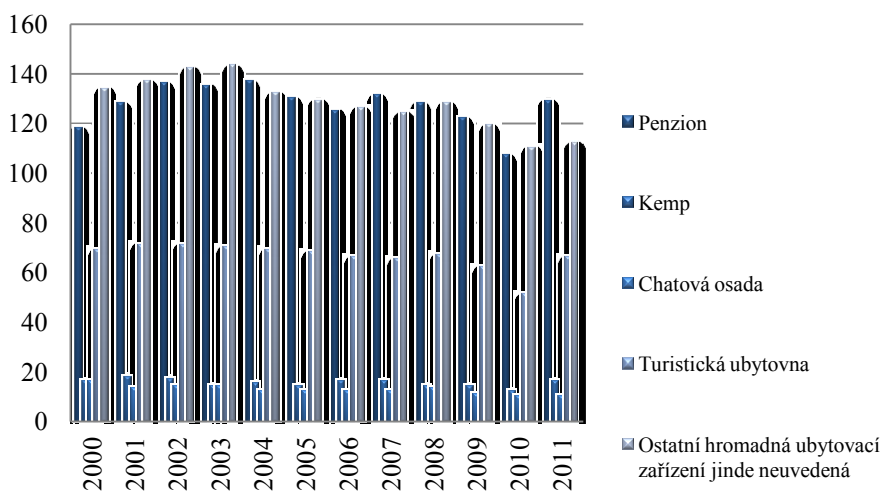
Graf 4.9 Vývoj substitutů 4\* hotelů - klasifikované



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Každý z těchto substitutů je pro hotel Imperial hrozbou, neboť čím větší nabídka ubytovacích zařízení je zákazníkům poskytována, tím rozsáhlejší možnosti mají hosté při svém výběru. To může mít opět negativní vliv na míru jeho obsazenosti.

Graf 4.10 Vývoj substitutů 4\* hotelů

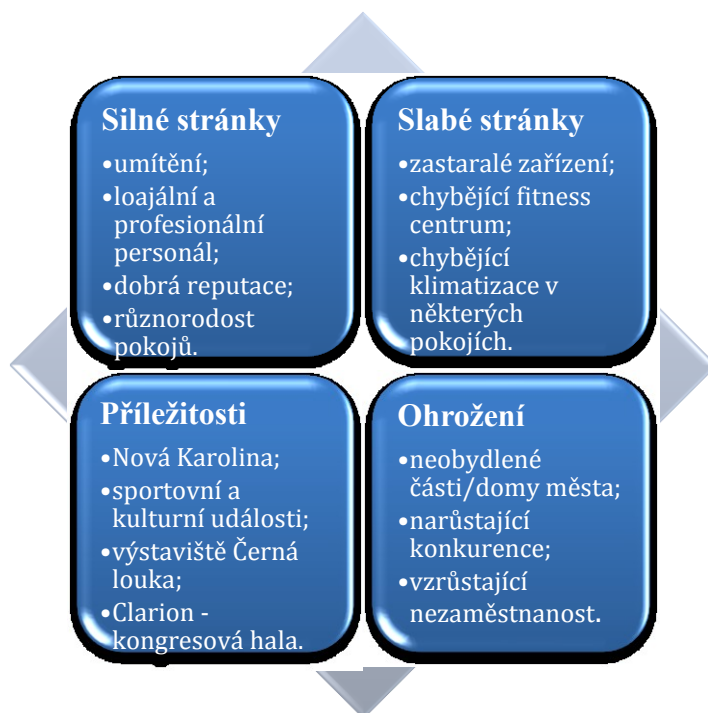


Zdroj: Český statistický úřad (2013)

### 4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je na pomezí vnitřní a vnější analýzy neboť bere v úvahu jak interní faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost firmy, tak i ty externí. Jednotlivé položky hodnocené v této analýze vycházejí ze SWOT analýzy provedené hotelem Imperial.

Obr. 4.11 SWOT analýza



Zdroj: SWOT analýza hotelu Imperial – vlastní zpracování (2013)

#### 4.3.1 Silné stránky

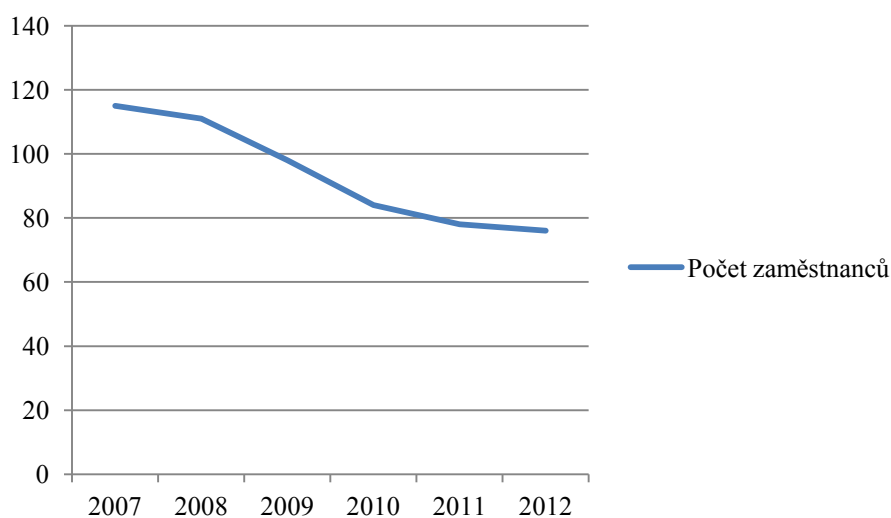
Ostrava je třetím největším městem České republiky nacházející se nedaleko hranic s Polskem a Slovenskem. Dopravní infrastruktura je na dobré úrovni a tak dopravení se do města nepředstavuje velký problém. Návštěvníci mohou využít silniční, železniční, leteckou a také městskou hromadnou dopravu. Hustá síť silnic společně s „nově“ otevřenou dálnicí D1, vlakové koleje propojující 5 nádraží, na kterých v průběhu minulých let přibývá společností poskytujících hromadnou dopravu osob v moderně zařízených vlacích společně s Pendolinem a také letiště umístěné 25 km od Ostravy tak přispívá k atraktivnosti města z důvodu jeho lepší a časově efektivnější dosažitelnosti.

Jediné letiště nedaleko Ostravy se sice kvantitou odbavených letů nemůže vyrovnat letišti v hlavním městě, přesto je jistě důležitou součástí dopravní infrastruktury. S nově zřízenými nízkonákladovými lety společnosti Ryanair do Londýna může přilákat do Ostravy řadu nových turistů, obchodních zástupců apod.

Sám hotel je umístěn v centru města nedaleko nově vybudovaného nákupního komplexu Nová Karolina. Krom toho je v jeho blízkosti také Masarykovo náměstí se spoustou restaurací a obchodů, několik divadel, pošta, výstaviště Černá louka, kulturní domy apod. Z hlediska dosažitelnosti mají hosté možnost využít jak silniční, železniční a městskou hromadnou dopravu (autobusy, tramvaje, trolejbusy).

Snížování počtu zaměstnanců není v současnosti nikterak neobvyklé. Nutné je podotknout, že velká část hotelových zaměstnanců v hotelu pracuje již řadu let. Znájí tak dokonale hotel a jeho procesy čímž je průběh poskytovaných služeb jednodušší a efektivnější. Školení, pokud nejde o ta daná zákonem, hotelem zařizována nejsou. Pokud se zaměstnanci touží ve svých dovednostech zlepšit, musí si kurz či školení zaplatit sám. Možnost hotelovému personálu v prohlubování si znalostí a dovedností dala nedávno AHR. Ti se mohou zúčastnit školení poskytovaných zcela zdarma v rámci projektu Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu.

Graf 4.12 Vývoj počtu zaměstnanců hotelu v letech 2007 - 2012



Zdroj: Interní zdroj hotelu Imperial – vlastní zpracování (2013)

Mezi svou silnou stránku hotel řadí také svou reputaci. Hotel na začátku příštího roku oslaví 110. výročí od svého založení. Za tak dlouhou dobu své existence si vytvořil své místo na trhu. Porterova analýza navíc dokazuje, že hosté si hotel oblíbili také pro přístup jeho personálu k nim. Ten se jim snaží maximálně vyhovět, aby jejich pobyt v hotelu byl co nejpříjemnější a oni se do něj rádi vrátili pro jeho kvalitu služeb. Dlouhodobé spolupráce mezi hotelem a společnostmi, kterým hotel zajišťuje různá školení, konference či plesy je toho jistě

důkazem. Výhodou těchto dlouhodobých spoluprací je hluboká znalost zákaznických potřeb, které tak mohou být uspokojovány mnohem efektivněji.

Hotel se snaží svým hostům vyjít maximálně vstříc. Proto jim nabízí pokoje různých kategorií, s různým vybavením a různých stylů. Hosté si tam mohou vybrat tu možnost, která jim nejvíce vyhovuje.

#### **4.3.2 Slabé stránky**

Zastaralé vybavení hotelu je jednou z jeho slabých stránek. Hotelové provozovny se dočkaly, co se výměny zařízení týká, malé obnovy v roce 1995. Od té doby dochází pouze k opravám tohoto vybavení nutných pro zajištění provozu daného střediska. Zastaralé zařízení sebou nemusí přinášet jen zvýšenou poruchovost z důvodu opotřebování, ale také větší plýtvání energie, vody apod.

Krom provozních středisek by měl být hotel schopen zařídit také hotelové pokoje, alespoň požadovaným minimem, které je dáno klasifikačními požadavky AHR. Samozřejmě, čím lépe bude vybavenost pokoje hodnocena hotelovými hosty, tím lépe pro hotel samotný. Jejich spokojenost se jim může vrátit v podobě jejich návratu v budoucnu. Hotel Imperial se o modernizaci pokojů snaží, alespoň formou výměny nefunkčního či zastaralého vybavení jako jsou televize a minibary, ale stále si je vědom jistých nedostatků.

Jedním z těchto nedostatků je i chybějící klimatizace v některých z hotelových pokojů. Tato absence může být nepříjemná především v letních měsících, zvláště pak v teplých dnech. Navíc klimatizace je dnes brána v takovýchto hotelech jako standardní vybavení a největší konkurenti hotelu ji ve svých pokojích samozřejmě nabízejí. O této situaci vlastníci hotelu vědí, ale prozatím na nápravu nebyly vyčleněny žádné finanční prostředky.

Volnočasové aktivity si získávají stále větší oblibu a hotel by měl být schopen je alespoň do jisté míry zajistit. Hotel Imperial disponuje pouze jediným relaxačním centrem tvořeným bazénem, saunou a masážním koutem, které má navíc velice malou kapacitu. Fitness centrum, bowlingové dráhy či jiné formy zábavy by tak byly jistě přínosem. Stejně jako tomu bylo v případě klimatizace, jsou si konkurenční hotely vědomy potřeby nabídnout svým hostům také možnost různých druhů zábavy a relaxace a tak krom bazénu alespoň mají ve svých prostorech zřízeno již zmíněné fitness centrum.

### 4.3.3 Příležitosti

Otevření nákupního centra a administrativního komplexu Nová Karolina je příležitostí pro hotel k navázání kontaktů a uzavření nových smluv. Společnostem byla ze strany hotelu nabídnuta možnost stravování v hotelu (tzv. business lunch) a zároveň uzavření smluv zaručujících levnější ubytování.

Sportovní a kulturní události jsou jistě příležitostí pro hotel. Takovéto události znamenají vyšší obsazenost hotelu a více strávníků v hotelových restauracích. Mezi služby poskytované hotelem patří catering a organizátoři mohou těchto služeb využít při zajišťování pohoštění pro jejich účastníky/návštěvníky/aktéry.

Pro výstaviště Černá louka v blízkosti hotelu Imperial, přesněji řečeno pro společnosti, které na výstaviště pořádají svá školení a další akce, hotel zařizuje dodávku občerstvení.

Z důvodu přestavby hotelu Clarion dosáhl hotel Imperial jisté výhody a to především díky jeho omezenému provozu a uzavření jeho kongresového sálu. Toho hotel využil převzetím jejich zakázek týkající se zabezpečování velkých událostí, jako jsou například plesy. Navázání těchto kontaktů může hotelu do budoucna přispět v podobě většího množství takovýchto akcí. Tato výhoda, ale již brzy (začátkem května), pomine.

### 4.3.4 Ohrožení

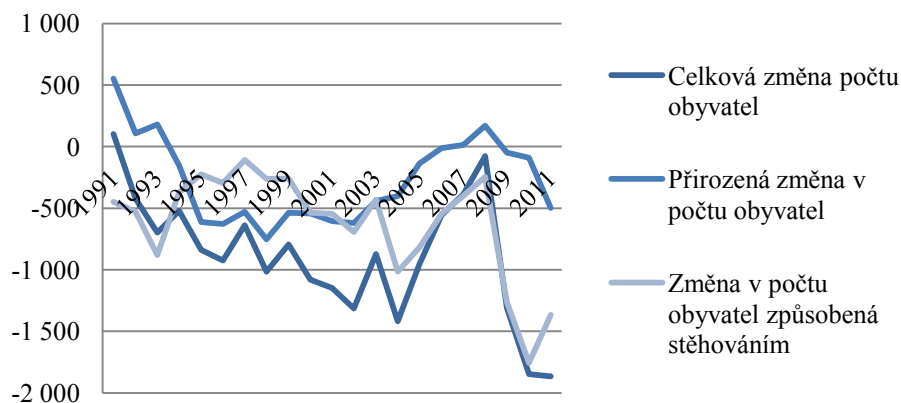
Jedním z ohrožení, kterého si je hotel vědom je zvyšující se počet prázdných bytových i nebytových prostor v městském centru. Tento trend je dán částečně, jak je znázorněno na grafu č. 4.13, odchodem obyvatel z Ostravy do jiných měst či států. Jak je vidět, v průběhu let 1993 – 2011 se hodnoty pohybují spíše v záporných číslech, které značí právě onen úbytek Ostravanů. V současné době odchodu společností z centra města přispělo také vybudování nákupního centra Nová Karolina, neboť mnoho obchodníků přesunulo své obchody právě zde. Ostravská radnice se snaží s touto tendencí bojovat pomocí poskytování nájmů nebytových prostor za lepších podmínek, než doposud nabízela a to například formou symbolického nájemného za 1 korunu. Dalším nápadem, jak zaplnit tato prázdná místa je přeměnit je z nebytových na bytové.

Úbytek obyvatel se může značně projevit v tržbách hotelu, neboť jako provozovatel dvou restaurací a služeb cateringu, je závislý na ziscích z těchto aktivit. Vedení hotelu se snaží nalákat hosty pomocí akcí jako je business lunch nebo nedělní brunch. Pokud bude ale tento trend nadále klesat, hotel tím přijde nejen o své zákazníky, ale také nemalé zisky.



Stejně tak je tomu i v případě dodávání jídel na akce, či jejich pořádání v hotelu samotném. Čím více se budou společnosti a obchody přesouvat jinde, tím menší zájem bude o tyto služby a o to menší budou také zisky hotelu.

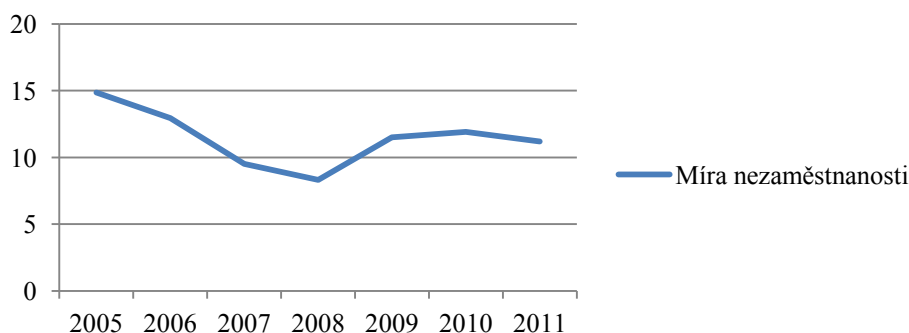
Graf 4.13 Pohyb počtu obyvatel v Ostravě



Zdroj: Český statistický úřad (2013)<sup>3</sup>

Jistý vliv na snižování počtu obyvatel jistě má i míra nezaměstnanosti. Na grafu 4.14 jde vidět, že od nejhorší situace v roce 2008 došlo již k zlepšení, díky investicím uskutečněných v posledních letech. Avšak přetrvávající neschopnost najít si práci v místě bydliště je silným motivem pro odchod do jiného města příp. země, kde se pracovní uplatnění shání snadněji.

Graf 4.14 Vývoj míry nezaměstnanosti v Ostravě



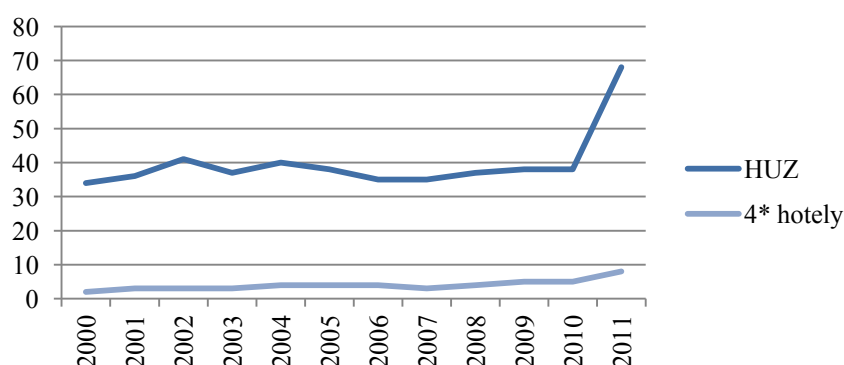
Zdroj: vlastní zpracování – CZSO (2013)

<sup>3</sup> Přirozená změna/přirozený přírůstek v počtu obyvatel je dána rozdílem mezi počtem živě narozených dětí a počtem zemřelých obyvatel za stejné období a na stejném území.

Míra nezaměstnanosti ovlivňuje nejen migraci, ale také výdaje obyvatel. Pobírání sociálních dávek snižuje jejich životní úroveň, díky čemuž budou své výdaje omezovat a soustředit je pouze na nejdůležitější věci.

Hotel se v posledních letech musí potýkat s dalším negativním trendem, kterým je nárůst hromadných ubytovacích zařízení v centru Ostravy a jeho okolí. Graf č. 4.15 ukazuje vývoj celkového počtu HUZ ve městě a zároveň i vývoj v oblasti budování čtyřhvězdičkových hotelů (není bráno v potaz, zda se jedná o novostavbu či jde o rekonstrukci již dříve existujícího hotelu nižší kategorie)<sup>4</sup>

Graf 4.15 Vývoj počtu čtyřhvězdičkových hotelů v Ostravě v letech 2000 - 2011



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Především v roce 2011 je vidět rapidní nárůst počtu čtyřhvězdičkových hotelů v Ostravě. Tím se hotelu samozřejmě značně zvýšila jeho konkurence. Velká část těchto hotelů se nachází přímo v centru města (dva na vyhlášené Stodolní ulici) nebo velice blízko něj. Hotel za své největší konkurenty považuje hotely Park Inn a Mercure nacházející se taktéž v centru a zároveň v jeho velmi těsné blízkosti. Ale také hotel Clarion, dříve znám jako hotel Atom, který se nachází v blízkosti ČEZ arény v oblasti Zábřeh. V případě posledního z výčtu největších konkurentů ale stále probíhá rekonstrukce, proto je ve SWOT analýze uveden také jako jedna z příležitostí z důvodů popsaných výše. Jeho plné uvedení do provozu je naplánováno na začátek května tohoto roku.

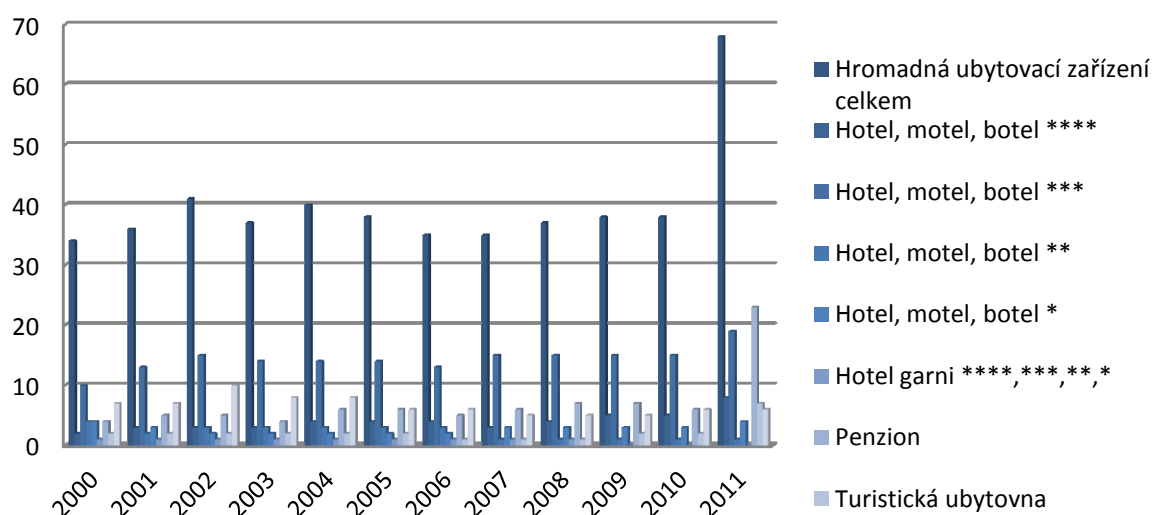
Hotely Park Inn, Mercure a Clarion si konkurují nejen svou velikostí, polohou, nabízenými službami a cenami pokojů, ale také svou vybaveností, ve které nové a nově zrekonstruované hotely mají nad hotelem Imperial značnou výhodu.

Konkurenci hotelu samozřejmě tvoří jen čtyřhvězdičkové hotely a veškerá hromadná ubytovací zařízení nacházející se v Ostravě, neboť i s těmi se musí dělit o své

<sup>4</sup> Seznam všech konkurentů hotelu v rámci města Ostravy je uveden v přílohách.

zákazníky. Celkový počet HUZ byl v letech 2000 – 2010 poměrně stabilní až, jak již bylo dříve zmíněno, v roce 2011 došlo k prudkému nárůstu a to nejen u čtyřhvězdičkových hotelů, ale i u HUZ kategorií nižších. Vývoj počtu jednotlivých HUZ v Ostravě lze pozorovat na grafu 4.16.

Graf 4.16 Vývoj HUZ v Ostrava v letech 2000 - 2011



Zdroj: Český statistický úřad (2013)

Rozšiřující se nabídka ubytování se odráží v obsazenosti hotelových pokojů. Jen málo kdy přesáhne hranici 50% a vyšších hodnot je dosahováno opravdu ve výjimečných případech. Obsazenost hotelu se pohybuje většinou v rozmezí od 30 do 50%, v ojedinělých případech také nižší. Hodnoty obsazenosti hotelu jsou do značné míry ovlivněny, akcemi, které se ve městě nebo v jeho okolí odehrávají a to jak kulturního, sportovního, politického nebo jiného charakteru.

#### 4.4 Model „7S“

Model je určen pro analýzu vnitřního prostředí firmy, které má být dosaženo díky prozkoumání následujících sedmi faktorů.

##### 4.4.1 Struktura

Hotel je majetkem společnosti ORCO, které se také zpovídá ze svého hospodaření. Vše hotelu stojí generální ředitel, kterému jsou podřízeni všichni hoteloví zaměstnanci.

Generální ředitel má pravomoci k rozhodování o běžných provozních záležitostech hotelu. Omezení jeho pravomoci, kterou si firma vlastníci hotel vydobyla, je vztažena na oblast financí. V případech, kdy se jedná o výdaje ve výši 100.000 Kč a výše, musí být ze strany hotelu podán požadavek formou formuláře, který poté čeká na vyjádření.

V čele jednotlivých útvarů hotelu jsou jeho vedoucí, těm jsou následně podřízeni všichni zaměstnanci v nich pracující.

#### **4.4.2 Systémy**

Především na odděleních, kde je prováděna manuální činnosti, existují seznamy úkolů, který by zaměstnanci měli vykonat po příchodu na pracoviště nebo při odchodu z něj. Jedná se o běžné rutiny, které jsou postupem času samotnými pracovníky vyladěny. Rutinní činnosti se netýkají pouze započetí nebo zakončení směny. Například provádění kontroly pracovníky housekeepingu, vedoucími pracovníky nebo prostřednictvím najatých firem mají svá pravidla a své úkoly, které musí být vykonány. Komunikace je v hotelu zajišťována pomocí interní telefonní linky, nástěnek, e-mailovou poštou a účetními a rezervačními systémy.

Některé systémy, jako například zavedení HACCP (tzv. systém kritických bodů), jsou po hotelových provozech vyžadovány a ten je povinen se těmito požadavkům bezpodmínečně podřídit. Hotel má samozřejmě vypracovány nejrůznější řady (ubytovací, sanační, organizační, reklamační, požární) a plány (požární ochrany, evakuační plán, plány provozoven i hotelu).

#### **4.4.3 Strategie**

Vizí hotelu je, být lídrem na trhu díky férovému zacházení se všemi obchodními partnery a rozšiřováním obchodních příležitostí.

Své vize se snaží dosáhnout pomocí každoročně sestavovaného Business plánu, neboť prostředí, ve kterém se hotel nachází je velice dynamické a hotel musí být schopen na tyto změny reagovat. Zaměstnanci odpovědní za tvorbu Business plánu se maximálně snaží nacházet nové možnosti, jak přilákat nové klienty a hosty a jak si udržet ty stávající. Využívají k tomu reklamy uveřejňované na různých portálech, pomocí sociálních sítí, oslovováním firem a snahou maximálně vyhovět zákazníkovi a jeho potřebám.

*Spolupracovníci*

Velká část zaměstnanců je v hotelu zaměstnána řadu let. Za tu doby se mezi jednotlivými zaměstnanci vytvořila síť neformálních vztahů, založených na přátelství mezi těmito lidmi. Navazování těchto neformálních vztahů se odráží i na způsobu jeho vedení.

V čem hotel velmi pokulhává, je zajišťování rozvoje zaměstnanců formou školení, jazykových kurzů apod. Hotel svým zaměstnancům nic takového nenabízí, jsou uskutečňována pouze minima daná zákonem. Rozvoj lidských zdrojů tak zůstává na straně zaměstnanců, kteří si kurzy či školení musí financovat sami.

Možnosti v kariérním postupu jsou zde minimální. Hierarchické uspořádání hotelu není příliš stupňovité. Stagnace na jedné pracovní pozici může zapříčinit nedostatečnou motivaci zaměstnanců, díky čemuž může značně utrpět jejich výkonnosti.

#### **4.4.4 Schopnosti**

Požadavky na schopnosti zaměstnanců se odvíjejí v závislosti na jejich zařazení. Čím vyšší post je zaměstnancem zastáván, tím větší nároky jsou kladeny na jeho schopnosti. V každém z hotelových úseků jsou vyžadovány schopnosti charakteristické pro druh vykonávané činnosti.

Pro úsek recepce je jako minimum vyžadována komunikativní úroveň alespoň jednoho světového jazyka, především angličtiny a jeden na úrovni nižší. Dříve byla mzda personálu tohoto úseku na počtu ovládaných cizích jazyků závislá. Čím většími znalostmi pracovníci disponovali, tím většího ocenění se jim dostávalo ze strany hotelu. Tento systém byl, ale před léty zrušen. Personál recepce byl měl mít celkově velmi dobré komunikační schopnosti, příjemné vystupování a měl by být vůči hotelovým hostům maximálně vstřícný.

Jiné schopnosti samozřejmě vyžadují útvary jako je kuchyně či hotelová restaurace. U těch se předpokládá znalost v oblasti přípravy jídel a zásad stolničení. Stejně je tomu u housekeepingu či ekonomického úseku hotelu. I v těchto útvarech jsou na zaměstnance kladeny specifické nároky, které musí splňovat.

#### **4.4.5 Styl**

V čele hotelu stojí jeho generální ředitel, tomu jsou všichni podřízeni. Jeho postavení má tak velký vliv na chování ostatních zaměstnanců, neboť je všemi brán za autoritu. Veškeré

kontakty s ním jsou uskutečněny formou formálních setkání. V hotelu je používán autoritářský styl vedení.

Každý úsek má svého vedoucího, s tím se radí, přijímají od něj pokyny a úkoly a zároveň s ním řeší případné problémy. V praxi to chodí tak, že v případě nějaké nesnáze se jde od nejnižšího článku hierarchie k tomu vyššímu. Nejdřív dochází k poradě s kolegou/kolegyní. Pokud problém není vyřešen, je do diskuze zapojen přímý nadřízený. Dle závažnosti problému se postupuje dále.

Kontrolu odvedené práce mají na starost samozřejmě nadřízení. Někteří ji provádějí průběžně, někteří až na konci směny nebo při dokončení úkolu.

Porady vedoucích jednotlivých oddělení či všech zaměstnanců s generálním ředitelem se konají v pravidelném intervalu jednoho týdne. Na těchto poradách probíhá diskuse ohledně výsledků daného oddělení či výsledků, jakých dosahuje hotel v daném okamžiku (porada s vedoucími), zároveň na nich pan ředitel vyjadřuje své připomínky, náměty a oznamuje změny. Na úsecích bývají takové porady méně časté a jsou velice nepravidelné, uskutečňují se spíše dle potřeby.

#### **4.4.6 Sdílené hodnoty**

Hodnoty, které by měli zaměstnanci sdílet, jsou společné pro všechny hotely patřící pod řetězec hotelů Mamaison. Těmito hodnotami jsou:

- ~ úcta k hostům, partnerům, zaměstnancům a také společnosti,
- ~ podnikání, čímž je myšleno být aktivní, rychlí a využívat nové metody v podnikání,
- ~ odpovědnost za dopady, které poskytování jejich služeb přináší a zároveň motivace k přebírání osobní odpovědnosti ze strany zaměstnanců za případné negativní následky, které mohou být způsobeny jejich činnostmi,
- ~ zájem nejen o zaměstnance, ale i o nové postupy, trendy, země a společnosti společně se snahou o porozumění tržního prostředí,
- ~ pokora u vedení i hotelových zaměstnanců.

#### 4.5 Finanční analýza

Pro vypracování finanční analýzy hotelu byly použity účetní výkazy z let 2007 - 2011. Výsledky vybraných ukazatelů byly získány na základě výpočtů dle vzorců uvedených v teoretické části práce.

##### Ukazatele rentability

Celkově rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a tržeb hodně klesala (viz Tab. 4.17). Nejhorších hodnot dosahovaly v roce 2010, kdy hotel vykázal ztrátu. Rentabilita aktiv vyjadřující čistý zisk na jednu korunu aktiv (vlastních nebo cizích), měla klesavou tendenci z hodnoty 56,95% se dostala na hodnotu - 6,87%. *Rentabilita vlastního kapitálu* udává, kolik korun ve formě čistého zisku vydělá jedna koruna vloženého vlastního kapitálu. Ve zmíněném roce 2010 byla rentabilita zisku - 2,17 Kč, šlo tedy o ztrátu na jednu vloženou korunu. Naštěstí pro vlastníky se v dalším roce rentabilita dostala opět do kladných čísel. Snížení čistého zisku, tržeb, ale také snížení obrátu zásob, zapříčinilo pokles hodnot *rentability tržeb* (až na hodnotu - 0,91% v roce 2010). Naštěstí, stejně jako je tomu i u ostatních ukazatelů, její hodnoty začínají opět růst.

Tab. 4. 17 Ukazatele rentability

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>ROA</b>	10,58%	-6,87%	1,85%	47,86%	56,95%
<b>ROE</b>	76,95%	-217,46%	4,22%	89,17%	93,51%
<b>ROS</b>	1,49%	-0,91%	0,49%	7,77%	12,06%

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

##### Ukazatele likvidity

*Běžná likvidita* v průběhu posledních let klesala, jak jde vidět v tabulce č. 4.17. Na začátku zkoumaného období až po rok 2009 se pohybovala v doporučených hodnotách<sup>5</sup>, poté došlo k prudkému poklesu, který zapříčinilo výrazné snížení oběžných aktiv hotelu. V posledním zkoumaném roce byl ale zaznamenán rostoucí trend. *Pohotová likvidita* se v posledním sledovaném roce dostala na hodnotu 1, přičemž poměr čitatele a jmenovatele 1:1 je považována za ideální. Hodnoty pohotové likvidity se tak konečně dostávají do doporučovaného intervalu 1 – 1,5. *Hotovostní likvidita*, pro jejíž výpočet jsou použita

<sup>5</sup> Hodnoty by se dle literatury měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5.

nejlikvidnější oběžná aktiva, vykazuje kolísavý trend. Na vývoji ukazatele se podepsalo hlavně velké snížení již zmíněných aktiv. Doporučované hodnoty pro hotovostní likviditu jsou 0,9 – 1,1. Ze získaných výsledků je ale patrné, že se k ideálním hodnotám neblíží, naopak se přibližují hranici 0,2, která je považována za kritickou.

Tab. 4. 18 Ukazatele likvidity

	2011	2010	2009	2008	2007
<b>Běžná likvidita</b>	1,16	1,07	1,83	2,18	2,50
<b>Pohotová likvidita</b>	1,00	0,89	1,69	1,92	2,31
<b>Hotovostní likvidita</b>	0,29	0,42	0,27	0,44	0,92

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

### Ukazatele aktivity

*Obrat aktiv* vyjadřuje, jak efektivně využívá podnik svých celkových aktiv. Ze získaných hodnot se dá vypočítat (viz tab. 4.19), že v posledních dvou letech, ačkoliv došlo k mírnému poklesu, došlo ke zlepšení v oblasti využití aktiv hotelu. *Obrat zásob* udává, kolikrát za jeden rok dojde k prodeji a opětovnému naskladnění u každé položky zásob. V letech 2008 – 2010, kdy se hodnoty ukazatele snižovaly, došlo zároveň ke zvýšení doby obratu zásob. Snížením četnosti prodeje zásob se zvýšila doba, kdy byly v hotelu vázány. *Doba splatnosti krátkodobých závazků* byla v letech 2007 – 2009 nižší než *doba splatnosti pohledávek* a proto během doby, kdy hotel čekal na platbu od svých odběratelů, musel platit své závazky z vlastních rezerv. Na vysokou hodnotu doby splatnosti pohledávek může mít v roce 2009 vliv také finanční krize. V posledních dvou letech se ale vývoj ukazatelů změnil, odběratelé platí rychleji a tak nemusí být při platbách dodavatelům využíváno rezerv či krátkodobých půjček. Doba obratu zásob je velice vyrovnaná, ke spotřebě/prodeji docházelo za 6 – 7 dní.



Tab. 4.19 Ukazatele aktivity

	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Obrat aktiv</b>	7,08	7,51	3,82	6,16	4,72
<b>Obrat zásob</b>	55,97	50,29	52,39	52,97	64
<b>Doba splatnosti kr. závazků</b>	39	41	49	26	30
<b>Doba splatnosti pohledávek</b>	18	10	70	39	41
<b>Doba obratu zásob</b>	6	7	7	7	6

Zdroj: Vlastní zpracování (2013)

## 5 Návrhy a doporučení pro vybraný podnik

Z provedených analýz lze říci, že situace hotelu není v současnosti jednoduchá. Nicméně se nedá říci, že nemá východisko.

V lokalitě, kde je hotel umístěn, proběhlo několik změn, které pro něj představují příležitosti i ohrožení. Vedení hotelu a také jeho vlastník se tak musí smířit se skutečností, že rozrůstající se konkurence v těsné blízkosti hotelu si zaslouží jistě činy, čekání na zázrak se jim rozhodně nevyplatí.

Za silnou stránku je považováno umístění hotelu. Poloha hotelu je opravdu velice dobrá, má ve svém okolí řadu institucí, obchodů, divadel, nákupních center, i obytných domů apod., ale je také přívětivá z pohledu snadné dopravní dostupnosti. Množství cest a vozové vybavení hotelu, umožňuje poskytování služeb nejen v centru, ale na území celého města Ostravy. Realizované investice v nedalekém okolí pro hotel představuje příležitosti v podobě navázání nových kontaktů, uzavírání smluv (o možnostech ubytování či dodávky jídla) a v neposlední řadě přílivu nových hostů či strážníků. Zaměstnanci pověřeni nabízením cateringových služeb by se měli snažit oslovovat nejen firmy nacházející se v blízkosti hotelu, ale také výskytem velkých firem, či jiných zařízení na celém území Ostravy. Zároveň by měl hotel vytrvat v nabízení konferenční prostor uvnitř hotelu, neboť Ostravská radnice podniká kroky pro zatraktivnění konferenční turistiky ve městě.

Hotelové vedení rozhodlo, že více než na vybavení, bude své zákazníky lákat na profesionalitu svého personálu. Jistě, mnoho z pracovníků hotelu v něm pracuje řadu let a tak procesy, které se v něm uskutečňují, znají velice dobře. Ale například v oboru gastronomie dochází neustále k vývoji nových trendů, metod přípravy pokrmů apod. a zaměstnanci by měli být schopni na ně reagovat. Podpora vzdělávání je v hotelu na velice nízké úrovni, nebýt AHR, nedostávalo by se zdejšími pracovníky žádného zvláštního/dodatečného vzdělání, které je pro ně potřebné a to nejen v již zmíněné oblasti gastronomie, ale i na jiných úsecích hotelu, top management nevyjímaje. Pokud chce vedení hotelu svým hostům zajistit profesionální přístup ze strany svých zaměstnanců, mělo by na jejich rozvoj dbát, než aby jej pomíjel. Podpora rozvoje lidských zdrojů by měla obsahovat nejen prohlubování odborných dovedností a znalostí, ale také těch jazykových.

Hotelové vedení by mělo zahájit dialog s vlastníkem o možných investicích. V centru Ostravy se nachází několik čtyřhvězdičkových hotelů, které jsou vybaveny daleko moderněji, než je tomu u hotelu Imperial. Je v samotném zájmu vlastníka, aby hotel prosperoval, ale k tomu potřebuje také prostředky. V současnosti se do hotelu nijak neinvestuje. Pokud je

nutná větší oprava, musí si na ni hotel sám vydělat, čímž se daný proces ještě o něco prodlouží. Novější vybavení sice vyžaduje nemalé vynaložení finančních prostředků, nicméně ty se hotelu mohou v budoucnu vrátit v podobě úspor energií, času apod. Dovybavení pokojů alespoň, která je v současné době brána u hotelů vyšší kategorie za standard, je samozřejmostí. Z důvodu potřeby kapitálu na jiné aktivity bych doporučovala, zbavit se těch, které hotelu přinášejí náklady a žádný zisk jako je například zřízení zahrádky u restaurace La Brasserie, které bývá v letních dnech často prázdná, a ačkoliv je její zřízení a provoz ztrátový, opět se jedná s městem o pronájmu prostoru.

Co hotelu také schází, je vybavení pro volnočasové aktivity. V prvním patře je sice umístěno Relax centrum, které zahrnuje bazén, saunu a masáže, ale aby přinášelo hotelu nějaký zisk, jsou jeho prostory nájímány. Tím je přístup hostů do centra značně omezen. Navíc, kapacita tohoto zařízení je neúměrná kapacitě hotelu. V prostorách relaxačního centra je místo asi pro cca 20 lidí (pokud každý z nich vyžaduje místo, kde si po plavání či sauně odpočine). Jiné prostory jako fitness centrum, společenská místnost například s šípkami nebo kulečnickem, bowling a jiné se v hotelu nenachází. Ostatní hotely, které jsou situované v centru města nebo v jeho blízkém okolí a jsou považovány za konkurenty hotelu Imperial, mají ve svých prostorách taktéž wellness centra, ale také právě zmiňované fitness. Dřívější pokus o zavedení fitness centra formou vyklizení jednoho pokoje navíc vybaveného jedním běžeckým pásem a jedním rotopedem opravdu nepokládám za nejlepší. Vyčleněné prostory by měly být vhodně upraveny. Oproti dřívějšímu se na trhu vyskytuje spousta prodejců fitness vybavení, díky čemuž by náklady na jeho zavedení nemusely být tak vysoké.

Současným trendem je využívání sociálních sítí a slevových portálů. Řetězec hotelů Mamaison svůj twitterový účet zřízen má, ale hotel Imperial jako takový, nikoliv. Účty na sociálních sítích jsou levnou a aktivní formou komunikace. Hotel na nich může zveřejňovat informace o připravovaných akcích a nalákat tak na ně hosty, případně může pomocí těchto profilů nabízet zájemcům volná pracovní místa. Účty se dají mezi sebou propojit, čímž se ulehčí jejich správa.

Velká část nabízených ubytování v hotelích a penzionech na slevových portálech je situována do oblasti hor. Ale na portálech stejného zaměření v jiných zemích nabízí své ubytovací služby i hotely vyšších kategorií nacházející se přímo v centrech velkých měst. Hotel bývá plně obsazen 20 až 30 dní do roka, většinou v době konání velkých sportovních či kulturních událostí, jinak bývá jeho kapacita využívána přibližně z poloviny. Nabídka na zlevněné ubytování by mohla být spojena s akcemi, pořádanými v hotelu nebo svátky jako je oslava Díkuvzdání, Velikonoc, svátku sv. Valentýna, ale také Silvestr nebo upořádané hody

dle sezónnosti potravin. Při nabídce lze také využít akcí pořádaných ve městě v době platnosti voucheru. Počet nabízených voucherů se dá u nabídek omezit nebo na nich lze uvést, ve kterých dnech tato nabídka neplatí, pokud je natolik dopředu známo, že budou apartmány zcela obsazeny.

## 6 Závěr

Diplomová práce byla zaměřena na zhodnocení tržní pozice Mamaison Business and Conference Hotel Imperial Ostrava.

Cílem bylo zjištění, jaké tendence se objevují v jeho okolí a zda je vedení hotelu s těmito trendy obeznámeno a využívá jich k zlepšení své pozice na trhu. Na základě provedených analýz byly zjištěny nějaké nedostatky, které by měly být v co nejkratší době uvedeny do řádného stavu. Cíle tedy bylo, dle mého názoru, dosaženo.

Hotel se nyní nachází v situaci, kdy se jeho konkurence neustále rozrůstá. Je třeba na objevující se konkurenty reagovat a snažit se s nimi alespoň udržet krok. Zjištěné nedostatky, které byly nalezeny při použití vybraných metod, se týkají vybavenosti hotelu, oblasti vzdělávání zaměstnanců a také propagace.

Pro zajištění profesionálního přístupu hotelových zaměstnanců, by měl být zajištěn rozvoj jejich znalostí a dovedností, nejen dle jejich oborového zaměření, ale také v jejich jazykové vybavenosti. Zavedení programu cíleného vzdělávání by se mělo týkat všech pracovníků v hotelu pracujících na plný úvazek.

K posílení konkurenceschopnosti hotelu bylo navrženo nutné dovybavení hotelových pokojů. Krom toho, bylo navrženo, aby hotelové vedení zahájilo dialog s vlastníkem ohledně investování do hotelu. Především zde schází modernější vybavení, ale také prostory určené pro mimočasové aktivity sloužící hostům.

Pro zlepšení propagace hotelu a akcí v něm pořádaných, bylo navrženo využití sociální sítě Twitter. A zároveň také uveřejňování nabídek na, v poslední době velice oblíbených, slevových portálech jako jsou Slevomat.cz, Capnito.cz, nebo Bavselevne.cz. Čímž by mohlo být dosažené zvýšení obsazenosti hotelu.

Pomocí těchto návrhů by mohlo být v budoucnu dosaženo zlepšení dosavadní situace hotelu Imperial.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

- [1] ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František a Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- [3] BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. BECK, 2001. 80-7179-603-4.
- [6] DONNELLY, James H. a James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [7] DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. BECK, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [8] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. BECK, 2005. 80-7179-809-6.
- [9] FOTR, Jiří a Emil VACÍK a Ivan SOUČEK a Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategického plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [10] GRANT, Robert M. *Contemporary Strategic Analysis*. Chichester: Wiley, 2010. ISBN 978-0-470-74710-0.
- [11] HANZELKOVÁ, Alena a Miloslav KEŘKOVSKÝ a Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. BECK, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [12] HANZELKOVÁ, Alena a Miloslav KEŘKOVSKÝ a Milan MATHAUSER a Ondřej VALSA. *Business strategie: krok za krokem*. Praha: C. H. BECK, 2013. ISBN 978-80-7400-455-1.
- [13] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

- [14] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [15] JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3259-6.
- [16] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. BECK, 2003. ISBN 80-7179-730-8.
- [17] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. BECK, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- [18] KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. BECK, 2004. ISBN 80-7179-885-1.
- [19] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C.K. BECK, 2012. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [20] KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [21] KOTLER, Philip a Veronica WONG a John SAUNDERS a Gary ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [22] MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2986-2.
- [23] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [24] POPESKO, Boris. *Moderní metody a řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [25] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- [26] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4004-1.
- [27] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.
- [28] SRPOVÁ, Jitka a Ivana SVOBODOVÁ a Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing 2011. ISBN 978-80-247-4101-1.

- [29] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [30] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. BECK, 2007. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [31] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [32] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. BECK, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [33] VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [34] VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [35] WARNER, Alfred G. *Strategic Analysis and Choice: A Structured Approach*. New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 978-160649-175-1.



## INTERNETOVÉ ZDROJE

- [36] BOOKING.COM. [online]. *Mamaison. Business and Conference Hotel Imperial* [online]. [09.04.2013]. Dostupné z: <http://www.booking.com/hotel/cz/imperial.cs.html?sid=d4a17f6314b4cc3e93ee1dd11d50885e;dcid=1>
- [37] BOOKING.COM. *Clarion Congress Hotel Ostrava* [online]. [02.04.2013]. Dostupné z: <http://www.booking.com/hotel/cz/clarion-congress-ostrava.cs.html?sid=d4a17f6314b4cc3e93ee1dd11d50885e;dcid=1>
- [38] BOOKING.COM. *Mercure Ostrava Center* [online]. [05.04.2013]. Dostupné z: <http://www.booking.com/hotel/cz/ostrava-center.cs.html?sid=d4a17f6314b4cc3e93ee1dd11d50885e;dcid=1>
- [39] BOOKING.COM. *Park Inn by Radisson Hotel Ostrava* [online]. [09.04.2013]. Dostupné z: <http://www.booking.com/hotel/cz/park-inn-ostrava.cs.html?sid=d4a17f6314b4cc3e93ee1dd11d50885e;dcid=1>
- [40] CLARION CONGRESS HOTEL OSTRAVA. *Konference* [online]. [01.04.2013]. Dostupné z: [http://www.clarioncongresshotelostrava.com/cs/meeting\\_events/](http://www.clarioncongresshotelostrava.com/cs/meeting_events/)
- [41] CZECHTOURISM. *Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí pracovníků v cestovním ruchu* [online]. [04.04.2013]. Dostupné z: <http://www.vzdelavani.czechtourism.cz/>
- [42] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. [online]. *Konference v hromadných ubytovacích zařízeních podle kategorie ubytovacího zařízení v ČR* [06.04.2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)
- [43] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hromadná ubytovací zařízení podle kategorie a území* [online]. [16.04.2013]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?childsel0=3&cislotab=CRU9030CU&kapitola\\_id=653&go\\_1\\_21=1&go\\_1\\_17=1&go\\_1\\_19=1&go\\_1\\_14=1&pro\\_1\\_32=CZ010&go\\_1\\_22=1&pro\\_2\\_33=CZ0806&go\\_1\\_15=1&go\\_1\\_47=1&go\\_h\\_12=1&go\\_1\\_23=1&go\\_1\\_18=1&go\\_1\\_16=1&go\\_1\\_20=1&go\\_1\\_48=1&go\\_h\\_2=1&](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?childsel0=3&cislotab=CRU9030CU&kapitola_id=653&go_1_21=1&go_1_17=1&go_1_19=1&go_1_14=1&pro_1_32=CZ010&go_1_22=1&pro_2_33=CZ0806&go_1_15=1&go_1_47=1&go_h_12=1&go_1_23=1&go_1_18=1&go_1_16=1&go_1_20=1&go_1_48=1&go_h_2=1&)
- [44] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hromadná ubytovací zařízení podle kategorie a území – počet ubytovacích zařízení Ostrava – město* [online]. [04.04.2013]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola\\_id=653&potvrz=Zobrazit+tabulku](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=653&potvrz=Zobrazit+tabulku)

- [&go\\_zobraz=1&childsel0=3&childsel0=3&cislatab=CRU9030CU&pro\\_2\\_33=CZ0806&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp](#)
- [45] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Hromadná ubytovací zařízení podle kategorie a území – počet ubytovacích zařízení Moravskoslezský kraj* [online]. [08.04.2013]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=2&cislatab=CRU9030CU&kapitola\\_id=653&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&childsel0=2&pro\\_1\\_32=CZ080](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=2&cislatab=CRU9030CU&kapitola_id=653&voa=tabulka&go_zobraz=1&aktualizuj=Aktualizovat&childsel0=2&pro_1_32=CZ080)
- [46] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Konference v hromadných ubytovacích zařízeních podle krajů ČR* [online]. [09.04.2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)
- [47] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické údaje* [online]. [20.04.2013] Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>
- [48] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návštěvnost HUZ podle vybraného území* [online]. [11.04.2013] Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=CRU9010PU\\_KR&&kapitola\\_id=654](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=CRU9010PU_KR&&kapitola_id=654)
- [49] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návštěvnost HUZ podle kategorie v krajích* [online]. [10.04.2013]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=CRU9010PU\\_KR&&kapitola\\_id=654](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislatab=CRU9010PU_KR&&kapitola_id=654)
- [50] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Návštěvnost v lázeňských ubytovacích zařízeních v ČR a krajích* [online]. [09.04.2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru\\_cr](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cru_cr)
- [51] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatel nevybraném území – Moravskoslezský kraj* [online]. [06.04.2013]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislatab=DEM1010CU&kapitola\\_id=369&voa=tabulka&go\\_zobraz=1&childsel0=2](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?cislatab=DEM1010CU&kapitola_id=369&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=2)
- [52] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Pohyb obyvatel ve vybraném území – okres Ostrava – město* [online]. [08.04.2013]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola\\_id=369&potvrdrd=Zobrazit+tabulku&go\\_zobraz=1&childsel0=3&childsel0=3&cislatab=DEM1010CU&pro\\_2\\_37=CZ0806&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=369&potvrdrd=Zobrazit+tabulku&go_zobraz=1&childsel0=3&childsel0=3&cislatab=DEM1010CU&pro_2_37=CZ0806&voa=tabulka&str=tabdetail.jsp)

- [53] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Registrovaná nezaměstnanost k 31.12.od roku 1993* [online]. [09.04.2013]. Dostupné z: [http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1020CU&&ka pitola\\_id=3](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=PRA1020CU&&ka pitola_id=3)
- [54] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2012* [online]. [14.04.2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/AA003E4B63/\\$File/80101112.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/AA003E4B63/$File/80101112.pdf)
- [55] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vybrané ukazatele za okres Ostrava – město* [online]. [14.04.2013]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casove\\_rady\\_regionalni](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casove_rady_regionalni)
- [56] MAMAISSON HOTELS & RESIDENCES. *Mamaison poslání a hodnoty* [online]. [12.04.2013]. Dostupné z: <http://www.mamaison.com/cz/careers-mission-and-values.html>
- [57] MERCURE OSTRAVA CENTER HOTEL. *Rooms* [online]. [12.04.2013]. Dostupné z: <http://www.mercure.com/gb/hotel-7051-mercure-ostrava-center-hotel/room.shtml>
- [58] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Analýza kongresového a incentivního segmentu cestovního ruchu* [online]. [20.04.2013]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/46d2a56b-169d-4ef5-ab45-40aa0e351580/Prezentace-Analyzy-KITsegmentu-CR.pdf>
- [59] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Cestovní ruch v České republice 2011* [online]. [18.04.2013] Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/c1ce82de-db35-4ed3-a15d-2a2baf906b2e/Rocenka.pdf>
- [60] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Návštěvnost v hromadných ubytovacích zařízeních.* [online]. [22.04.2013]. Dostupné z: <http://mmr.cz/cs/Podpora-regionu-a-cestovni-ruch/Cestovni-ruch/Statistiky-Analyzy/Statistiky-cestovniho-ruchu-2012/Navstevnost-v-hromadnych-ubytovacich-zarizenich-ce>
- [61] OSTRAVA AIRPORT. *Letový řád* [online]. [02.04.2013]. Dostupné z: <http://www.airport-ostrava.cz/cz/page-letovy-rad-pravidelne-lety/>
- [62] OSTRAVA. *Kongresový turista chce Ostravu!!!* [online]. [10.04.2013]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/o-meste/tiskove-zpravy/kongresovu-turista-chce-ostravu>

- [63] OSTRAVA. *Letecká doprava* [online]. [12.04.2013]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/turista/sluzby/doprava/letecka-doprava>
- [64] OSTRAVA. *Železniční doprava* [online]. [18.04.2013]. Dostupné z: <http://www.ostrava.cz/cs/turista/sluzby/doprava/zeleznici-doprava>
- [65] PARK INN BY RADISSON OSTRAVA. *Restaurace* [online]. [02.04.2013]. Dostupné z: <http://www.parkinn.com/hotel-ostrava/meeting-rooms>

## **SEZNAM ZKRATEK**

č.	Číslo
ČR	Česká republika
EAT	Earning After Taxes (čistý zisk)
HUZ	Hromadná ubytovací zařízení
KIT	Kongresová a incentrivní turistika
MICE	Meeting Incentive Convention Event
Obr.	Obrázek
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sales
SBU	Strategic Business Unit
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
Tab.	Tabulka
VK	Vlastní kapitál

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2013

Hana Musáková

jméno a příjmení studenta

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1 – Mapa městských obvodů města Ostravy

Příloha č. 2 – Obrázek hotelu z roku 1904

Příloha č. 3 – Obrázek vnitřku hotelu (kdysi)

Příloha č. 4 – Obrázek hotelu dnes

Příloha č. 5 – Silniční síť v Moravskoslezské kraji

Příloha č. 6 – Seznam ubytovacích zařízení v Ostravě

Příloha č. 7 – Organizační struktura

Příloha č. 8 – Rozvaha a VZZ ke dni 31.12.2011

Příloha č. 9 – Rozvaha a VZZ ke dni 31.12. 2010

Příloha č. 10 – Rozvaha a VZZ ke dni 31.12. 2009

Příloha č. 11 – Rozvaha a VZZ ke dni 31.12. 2008

Příloha č. 1 – Mapa městských obvodů města Ostravy



Zdroj: <http://www.ostrava.cz/cs/o-meste/mestske-obvody> (2013)



Příloha č. 2 – Obrázek hotelu z roku 1904



Zdroj: [https://fbcdn-sphotos-g-a.akamaihd.net/hphotos-akash4/380681\\_404562782912522\\_91329091\\_n.jpg](https://fbcdn-sphotos-g-a.akamaihd.net/hphotos-akash4/380681_404562782912522_91329091_n.jpg) (2013)

Příloha č. 3 – Obrázek vnitřku hotelu (kdysi)



Zdroj:

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=404563079579159&set=a.404562716245862.82357.202780926424043&type=3&theater> (2013)

Příloha č. 4 – Obrázek hotelu dnes

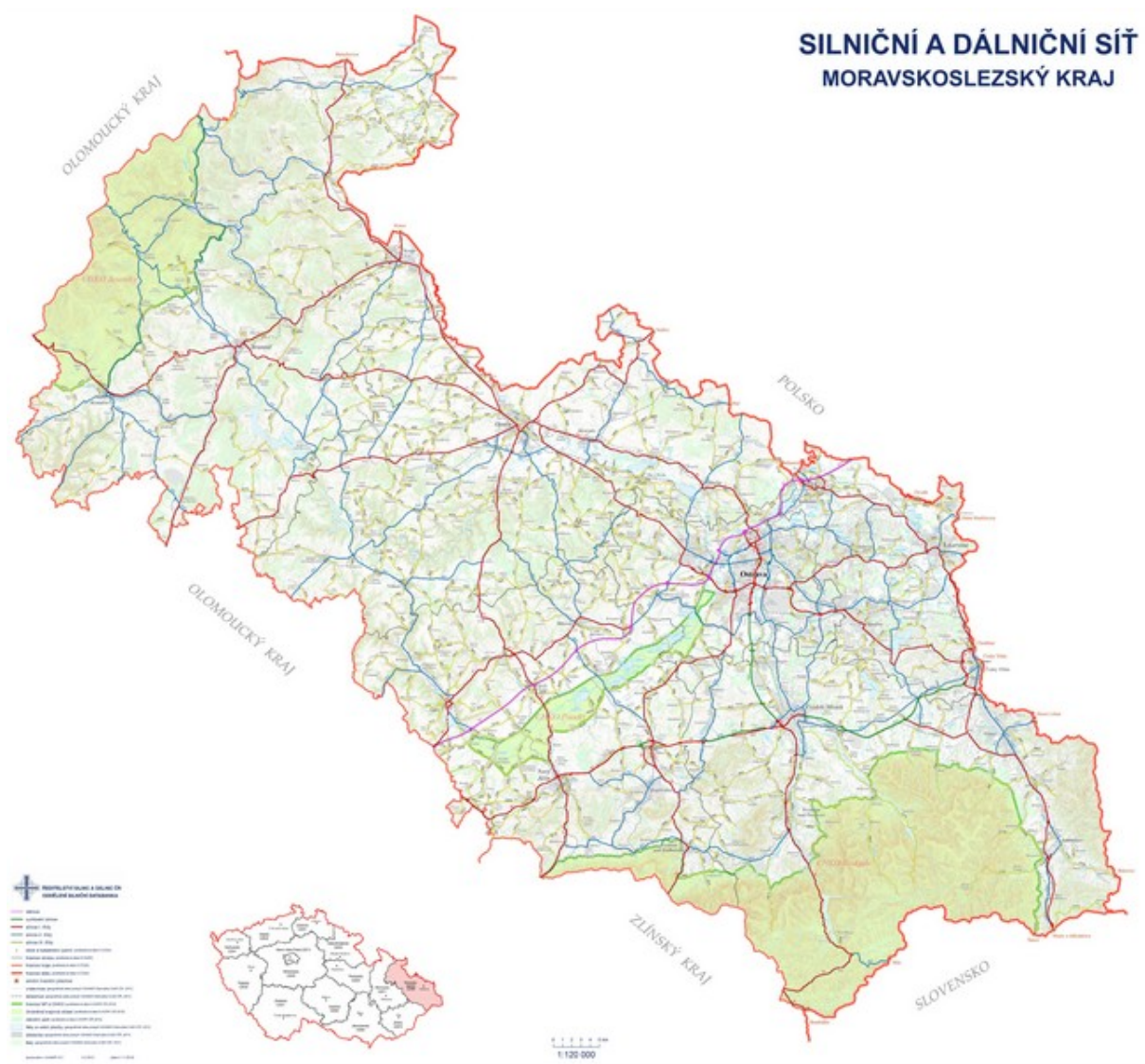


Zdroj:

<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=404568166245317&set=a.404562716245862.82357.202780926424043&type=3&theater> (2013)



Příloha č. 5 – Silniční síť v Moravskoslezském kraji



Zdroj: [http://www.rsd.cz/sdb\\_intranet/sdb/img/kraje/mo.jpg](http://www.rsd.cz/sdb_intranet/sdb/img/kraje/mo.jpg)

(2013)

Příloha č. 6 – Seznam ubytovacích zařízení v Ostravě

Název	Adresa	Kategorie	Sezónní provoz	Počet pokojů	Počet míst pro stany a karavany	Pagina
HOTEL BRIONI	Ostrava, Moravská Ostrava, Musorgského 876	Hotel ****	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070006
CLARION CONGRESS HOTEL OSTRAVA	Ostrava, Zábřeh, Zkrácená 2703	Hotel ****	celoroční provoz	101 a více	10 a méně	8070009
HOTEL IMPERIAL	Ostrava, Moravská Ostrava, Tyršova 1250	Hotel ****	celoroční provoz	101 a více	10 a méně	8070015
HOTEL PARK INN	Ostrava, Moravská Ostrava, Hornopolská 3313	Hotel ****	celoroční provoz	101 a více	10 a méně	8070099
HOTEL JAN MARIA	Ostrava, Slezská Ostrava, Slívova 1946	Hotel ****	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070101
HOTEL MERCURE	Ostrava, Moravská Ostrava, Československá 1742	Hotel ****	celoroční provoz	101 a více	10 a méně	8070108
HOTEL ARON	Ostrava, Vítkovice, Lidická 22	Hotel ****	celoroční provoz	11 až 50	žádné	8070109
HOTEL RUBY BLUE	Ostrava, Moravská Ostrava, Stodolní 11	Hotel ****	celoroční provoz	11 až 50	žádné	8070114
ZÁMEK ZÁBŘEH	Ostrava, Zábřeh, U Zámku 42	Hotel ****	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070117
HARMONY CLUB HOTEL	Ostrava, Mariánské Hory, 28. října 1263	Hotel ***	celoroční provoz	101 a více	10 a méně	8070002
HOTEL METROPOL	Ostrava, Slezská Ostrava, Jaklovecká 646	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070004
HD VISTA	Ostrava, Zábřeh, Kpt. Vajdy 3046	Hotel ***	celoroční provoz	51 až 100	10 a méně	8070013
HOTEL POLSKÝ DŮM	Ostrava, Moravská Ostrava, Poděbradova 1152	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	žádné	8070018
HOTEL MAX	Ostrava, Přívoz, Nádražní 839	Hotel ***	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070029
HOTEL MARIA	Ostrava, Moravská Ostrava, Přívozká 1135	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070030
PROVOZNÍ JEDNOTKA KOVÁK	Ostrava, Kunčice, Vratimovská 142	Hotel ***	celoroční provoz	51 až 100	10 a méně	8070039
HOTEL BEST	Ostrava, Slezská Ostrava, Keltičkova 1297	Hotel ***	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070041
HOTEL ISORA	Ostrava, Koblov, Antošovická 9	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070044
HOTEL NIKOLAS	Ostrava, Moravská Ostrava, Nádražní 822	Hotel ***	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070067
HOTEL CITY	Ostrava, Přívoz, Macharova 105	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070072
AREÁL FERDINAND	Ostrava, Krásné Pole, Vrbka 29	Hotel ***	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070084
HOTEL SPORT CLUB	Ostrava, Poruba, Čkalovova 6144	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070088
APARTMÁNY PALÁCE ELEKTRA	Ostrava, Moravská Ostrava, Umělecká 305	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070090
HOTEL CLUB TRIO	Ostrava, Moravská Ostrava, Pobialova 846	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070093
HOTEL BONUM	Ostrava, Moravská Ostrava, Masná 1752	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070094
HOTEL AKORD	Ostrava, Zábřeh, náměstí Slovenského národního povstání 2012	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070096
HOTEL PARADISE	Ostrava, Mariánské Hory, 28. října 723	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070103
HOTEL GARNI OSTRAVA	Ostrava, Slezská Ostrava, Na Bunčáku 1114	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070110

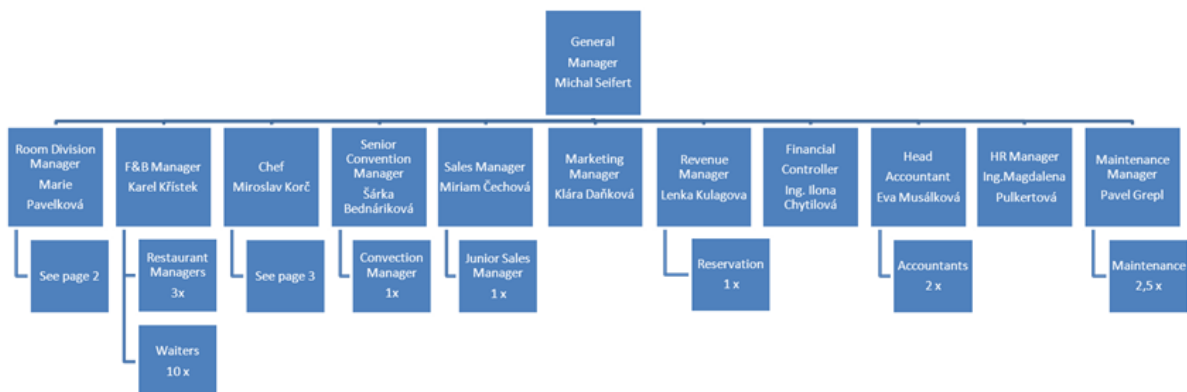
HOTEL MEXIKO	Ostrava, Muglinov, Bohumínská 37	Hotel ***	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070111
HOTEL NA KAFKOVÉ	Ostrava, Moravská Ostrava, Kafkova 1380	Hotel ***	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070112
HOTEL PULS	Ostrava, Zábřeh, Ruská 3077	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070113
HOTEL SAFARI	Ostrava, Slezská Ostrava, Bohumínská 1139	Hotel ***	celoroční provoz	11 až 50	žádné	8070115
HOTEL TAURUS	Ostrava, Radvanice, Těšínská 1382	Hotel ***	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070116
HOTEL VERONIKA	Ostrava, Vítkovice, Mírové náměstí 519	Hotel **	celoroční provoz	51 až 100	10 a méně	8073003
HOTEL DŮM MLADÝCH HUTNÍKŮ	Ostrava, Zábřeh, Výškovická 2498	Hotel *	celoroční provoz	51 až 100	10 a méně	8070022
HOTEL AREÁL	Ostrava, Zábřeh, Plzeňská 2617	Hotel *	celoroční provoz	51 až 100	žádné	8070023
HOTELOVÝ DŮM HLUBINA	Ostrava, Hrabůvka, Horní 1110	Hotel *	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070043
HOTEL ELMONTEX	Ostrava, Hrabůvka, Edisonova 795	Hotel *	celoroční provoz	51 až 100	žádné	8073002
PENZION PARADISE	Ostrava, Mariánské Hory, Raisova 988	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070034
PENZION OLYMP	Ostrava, Poruba, Vřesinská 115	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070059
PENSION U RAŠKŮ	Ostrava, Michálkovice, Binarova 407	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070075
HOTEL RESTAURACE TŘEBOVICKÝ MLÝN	Ostrava, Třebovice, Na Heleně 5004	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070104
PENZION LHOTKA	Ostrava, Lhotka, Petřkovická 125	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070105
PENZION SOKOLSKÁ	Ostrava, Přívoz, Sokolská třída 930	Penzion	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070107
PENZION AIDA	Ostrava, Pustkovec, Pustkovecká 4	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070118
PENZION D.M.Z.	Ostrava, Mariánské Hory, Kollárova 1005	Penzion	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070120
PENZION EXOTIC	Ostrava, Mariánské Hory, Přemyslovců 599	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070121
PENZION FERMATA	Ostrava, Slezská Ostrava, Michálkovická 1897	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070122
PENZION FLORIÁN	Ostrava, Proskovice, Světlavská 45	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070123
PENZION FIKO	Ostrava, Hrušov, Lassallová 206	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070126
PENZION U KYBLÍKŮ	Ostrava, Kunčice, Serafinova 580	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070127
PENZION VE DVOŘE	Ostrava, Moravská Ostrava, Nádražní 3315	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070128
PENSION 69	Ostrava, Mariánské Hory, Slavníkovců 657	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070129
PENZION JV - BAR	Ostrava, Přívoz, Palackého 582	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070135
ZÁMEK V PORUBĚ	Ostrava, Poruba, Nábřeží Svazu PFB 217	Penzion	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070136
LEVNÉ UBYTOVÁNÍ OSTRAVA	Ostrava, Moravská Ostrava, Cihelní 2591	Turistická ubytovna	celoroční provoz	51 až 100	10 a méně	8070130
UBYTOVNA TJ MITTAL	Ostrava, Moravská Ostrava, Varenská 3098	Turistická ubytovna	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070140
UBYTOVNA STARS	Ostrava, Mariánské Hory, Novoveská 2011	Turistická ubytovna	celoroční provoz	51 až 100	žádné	8070141
UBYTOVNA POD MOSTEM	Ostrava, Moravská Ostrava, 28. října 1754	Turistická ubytovna	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070142

UBYTOVNA NERUDOVA 23	Ostrava, Vítkovice, Nerudova 499	Turistická ubytovna	celoroční provoz	11 až 50	10 a méně	8070143
UBYTOVNA METALURG	Ostrava, Zábřeh, U studia 67	Ostatní zařízení jinde nespecifikovaná	celoroční provoz	10 a méně	žádné	8070011
UBYTOVACÍ SLUŽBY VŠB TU OSTRAVA	Ostrava, Poruba, Studentská 1770	Ostatní zařízení jinde nespecifikovaná	celoroční provoz	101 a více	10 a méně	8070026
STUDIO CITRON	Ostrava, Plesná, Karla Svobody 130	Ostatní zařízení jinde nespecifikovaná	celoroční provoz	10 a méně	10 a méně	8070049
STUDENTSKÁ RESIDENCE SLEZSKÁ	Ostrava, Slezská Ostrava, Československé armády 1612	Ostatní zařízení jinde nespecifikovaná	letní provoz	51 až 100	10 a méně	8070102
KOLEJE JANA OPLETALA	Ostrava, Slezská Ostrava, Kranichova 1433	Ostatní zařízení jinde nespecifikovaná	celoroční provoz	51 až 100	10 a méně	8070133

Zdroj: <http://www.czso.cz/lexikon/uz.nsf/uz?openform&:554821> (2013)

## Příloha č. 7 – Organizační struktura

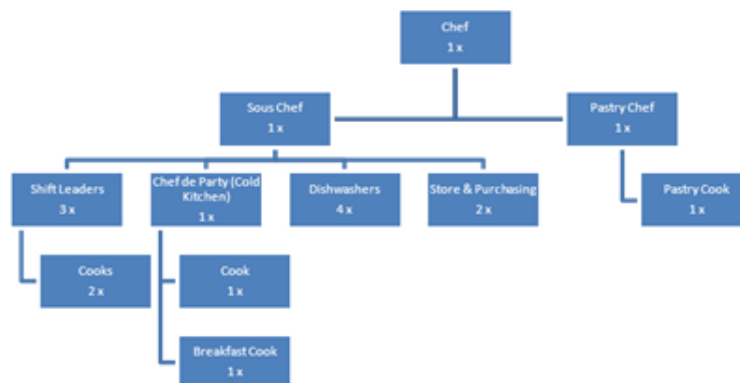
### Hlavní vnitřní uspořádání



### Organizační struktura recepce



### Organizační struktura kuchyně



Zdroj: ORCO Hotel Ostrava, a.s. (2013)



Příloha č. 8 – Rozvaha a VZZ ke dni 31.12.2011

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
**(BALANCE)**

ke dni **31.12.2011**

( v celých tisících Kč )

IČ

**26182149**

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**ORCO Hotel Ostrava, a.s.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Na Poříčí 1047/26

110 00 Praha 1

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	17 829	5 896	11 933	11 963
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	6 014	5 818	196	232
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	1 251	1 180	71	84
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	1 251	1 180	71	84
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	4 763	4 638	125	148
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	0
2	Stavby	015	0	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4 760	4 638	122	145
4	Pěstíelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	3	0	3	3
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	10 834	78	10 756	10 962
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	1 510	0	1 510	1 787
C. I. 1	Materiál	033	1 510	0	1 510	1 787
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	2 466	0	2 466	2 236
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	2 461	0	2 461	2 234
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	5	0	5	2
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	4 205	78	4 127	2 577
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 058	78	2 980	1 875
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	539	0	539	149
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	296	0	296	313
8	Dohadné účty aktivní	056	9	0	9	0
9	Jiné pohledávky	057	303	0	303	240
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	2 653	0	2 653	4 362
C. IV. 1	Peníze	059	70	0	70	53
2	Účty v bankách	060	2 583	0	2 583	4 309
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	981	0	981	769
D. I. 1	Náklady příštích období	064	865	0	865	682
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	116	0	116	87

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>	067	11 933	11 963
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84 )</b>	068	1 640	378
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72 )</b>	069	1 000	1 000
1	Základní kapitál	070	1 000	1 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80 )</b>	078	200	200
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	200	200
2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodáření minulých let (ř. 82 + 83)</b>	081	-822	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082		
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	-822	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> <b>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/</b>	084	1 262	-822
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	085	9 686	10 804
B. I.	<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	086	447	530
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	447	530
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	091	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
#	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>	102	9 239	10 274
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	6 062	7 299
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 334	1 376
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	772	722
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	357	118
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	206	103
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	435	640
11	Jiné závazky	113	73	16
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b>	114	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>	118	607	781
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
2	Výnosy příštích období	120	607	781

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	hostinská a ubytovací činnost

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
30.05.11		

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších  
předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni **31.12.2011**

( v celých tisících Kč )

IČ

26182149

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

**ORCO Hotel Ostrava, a.s.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Na Poříčí 1047/26

110 00 Praha 1

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	214	264
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	189	241
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	25	23
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	84 294	89 608
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	84 294	89 608
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	55 892	61 777
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	18 689	19 516
B. 2	Služby	10	37 203	42 261
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	28 427	27 854
C.	Osobní náklady	12	26 569	27 957
C. 1	Mzdové náklady	13	19 689	20 687
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 425	6 751
C. 4	Sociální náklady	16	455	519
D.	Daně a poplatky	17	38	44
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	104	90
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21)	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24)	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-93	495
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	549	740
H.	Ostatní provozní náklady	27	744	506
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	1 614	-498

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	161	529
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 863	2 924
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 041	3 756
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	48	-17	-303
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost ( ř. 50 + 51)	49	335	21
Q. 1	-splatná	50	338	18
Q. 2	-odložená	51	-3	3
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost ( ř. 30 + 48 - 49)	52	1 262	-822
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti ( ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření ( ř. 53 - 54 - 55 )	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ( ř. 52 + 58 - 59)	60	1 262	-822
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) ( ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	1 597	-801
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky		Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou	
26.02.12				

2

Zdroj: ORCO Hotel Ostrava, a.s. (2013)

Příloha č. 9 – Rozvaha a VZZ ke dni 31.12. 2010

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
**(BALANCE)**

ke dni **31.12.2010**

( v celých tisících Kč )

IČ

**26182149**

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**ORCO Hotel Ostrava, a.s.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

**Přemyslovská 2845/43**

**130 00 Praha 3**

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	17 973	6 010	11 963	26 327
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	6 155	5 923	232	303
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	1 241	1 157	84	140
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	1 241	1 157	84	140
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	4 914	4 766	148	163
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	0
2	Stavby	015	0	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4 911	4 766	145	160
4	Pěstíelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	3	0	3	3
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	11 049	87	10 962	25 072
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	1 787	0	1 787	1 918
C. I. 1	Materiál	033	1 787	0	1 787	1 918
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	2 236	0	2 236	4
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	2 234	0	2 234	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	2	0	2	4
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	2 664	87	2 577	19 472
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 962	87	1 875	1 796
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	12 654
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	149	0	149	4 052
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	313	0	313	715
8	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	19
9	Jiné pohledávky	057	240	0	240	236
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	4 362	0	4 362	3 678
C. IV. 1	Peníze	059	53	0	53	67
2	Účty v bankách	060	4 309	0	4 309	3 611
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	769	0	769	952
D. I. 1	Náklady příštích období	064	682	0	682	913
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	87	0	87	39



označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>	067	11 963	26 327
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84 )</b>	068	378	11 564
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72 )</b>	069	1 000	1 000
1	Základní kapitál	070	1 000	1 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80 )</b>	078	200	200
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	200	200
2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodáření minulých let (ř. 82 + 83)</b>	081	0	9 876
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082		9 876
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> <b>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/</b>	084	-822	488
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	085	10 804	13 734
B. I.	<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	086	530	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	530	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	091	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
#	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>	102	10 274	13 734
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	7 299	10 449
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 376	1 443
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	722	729
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	118	126
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	103	128
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	640	855
11	Jiné závazky	113	16	4
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b>	114	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>	118	781	1 029
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
2	Výnosy příštích období	120	781	1 029

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	hostinská a ubytovací činnost

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
25.04.13 21:04		

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších  
předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni **31.12.2010**

( v celých tisících Kč )

IČ

26182149

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

**ORCO Hotel Ostrava, a.s.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Přemyslovská 2845/43

130 00 Praha 3

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	264	1 205
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	241	621
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	23	584
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	89 608	99 283
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	89 608	99 283
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	61 777	67 484
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	19 516	22 689
B. 2	Služby	10	42 261	44 795
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	27 854	32 383
C.	Osobní náklady	12	27 957	31 451
C. 1	Mzdové náklady	13	20 687	23 647
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	6 751	7 250
C. 4	Sociální náklady	16	519	554
D.	Daně a poplatky	17	44	47
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	90	39
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21 )	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24 )	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	495	-79
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	740	236
H.	Ostatní provozní náklady	27	506	529
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	-498	632

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	529	688
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	2 924	1 034
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 756	1 580
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	48	-303	142
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost ( ř. 50 + 51)	49	21	286
Q. 1	-splatná	50	18	271
Q. 2	-odložená	51	3	15
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost ( ř. 30 + 48 - 49)	52	-822	488
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti ( ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření ( ř. 53 - 54 - 55 )	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ( ř. 52 + 58 - 59)	60	-822	488
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) ( ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-801	774

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
25.04.13		
21:06		

2

Zdroj: ORCO Hotel Ostrava, a.s. (2013)

Příloha č. 10 – Rozvaha a VZZ ke dni 31.12. 2009

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
**(BALANCE)**

ke dni **31.12.2009**

( v celých tisících Kč )

**IČ**

**26182149**

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**ORCO Hotel Ostrava, a.s.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

**Přemyslovská 2845/43**

**130 00 Praha 3**

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	32 425	6 098	26 327	20 637
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	6 279	5 976	303	12
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	1 241	1 101	140	0
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	1 241	1 101	140	0
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	5 038	4 875	163	12
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	0
2	Stavby	015	0	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	5 035	4 875	160	9
4	Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	3	0	3	3
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	25 194	122	25 072	20 158
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	1 918	0	1 918	2 401
C. I. 1	Materiál	033	1 918	0	1 918	2 401
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	4	0	4	20
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	4	0	4	20
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	19 594	122	19 472	13 627
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1 918	122	1 796	3 707
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	12 654	0	12 654	8 280
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	4 052	0	4 052	608
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	715	0	715	630
8	Dohadné účty aktivní	056	19	0	19	108
9	Jiné pohledávky	057	236	0	236	294
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	3 678	0	3 678	4 110
C. IV. 1	Peníze	059	67	0	67	31
2	Účty v bankách	060	3 611	0	3 611	4 079
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	952	0	952	467
D. I. 1	Náklady příštích období	064	913	0	913	327
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	39	0	39	140

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>	067	26 327	20 637
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84 )</b>	068	11 564	11 076
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72 )</b>	069	1 000	1 000
1	Základní kapitál	070	1 000	1 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80 )</b>	078	200	200
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	200	200
2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodáření minulých let (ř. 82 + 83)</b>	081	9 876	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	9 876	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> <b>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/</b>	084	488	9 876
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	085	13 734	9 248
B. I.	<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	091	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
#	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>	102	13 734	9 248
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	10 449	5 367
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 443	1 744
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	729	803
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	126	184
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	128	389
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	855	757
11	Jiné závazky	113	4	4
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b>	114	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>	118	1 029	313
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
2	Výnosy příštích období	120	1 029	313

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	hostinská a ubytovací činnost

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
25.04.13		
21:11		



Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších  
předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni **31.12.2009**

( v celých tisících Kč )

IČ

26182149

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

**ORCO Hotel Ostrava, a.s.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Přemyslovská 2845/43

130 00 Praha 3

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 205	1 391
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	621	713
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	584	678
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	99 283	125 788
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	99 283	125 788
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	67 484	77 968
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	22 689	23 557
B. 2	Služby	10	44 795	54 411
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	32 383	48 498
C.	Osobní náklady	12	31 451	35 350
C. 1	Mzdové náklady	13	23 647	26 049
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	7 250	8 667
C. 4	Sociální náklady	16	554	634
D.	Daně a poplatky	17	47	13
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	39	46
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21 )	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24 )	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-79	-127
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	236	648
H.	Ostatní provozní náklady	27	529	1 151
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	632	12 713

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 + 35 + 36)</b>	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	688	1 432
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 034	1 636
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 580	3 045
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b> <b>/(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))</b>	48	142	23
Q.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost ( ř. 50 + 51)</b>	49	286	2 860
Q. 1	-splatná	50	271	2 849
Q. 2	-odložená	51	15	11
**	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost ( ř. 30 + 48 - 49)</b>	52	488	9 876
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	<b>Daň z příjmů z mimořádné činnosti ( ř. 56 + 57)</b>	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	<b>Mimořádný výsledek hospodaření ( ř. 53 - 54 - 55 )</b>	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ( ř. 52 + 58 - 59)</b>	60	488	9 876
****	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) ( ř. 30 + 48 + 53 - 54)</b>	61	774	12 736

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
25.04.13 21:14		

2

Zdroj: ORCO Hotel Ostrava, a.s. (2013)

Příloha č. 11 – Rozvaha a VZZ ke dni 31.12. 2008

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

**ROZVAHA**  
**(BALANCE)**

ke dni **31.12.2008**

( v celých tisících Kč )

**IČ**

**26182149**

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

**ORCO Hotel Ostrava, a.s.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

**Přemyslovská 2845/43**

**130 00 Praha 3**

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)</b>	001	27 232	6 595	20 637	30 343
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	<b>Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)</b>	003	6 406	6 394	12	56
B. I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek (ř.05 až 12)</b>	004	1 073	1 073	0	1
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0
3	Software	007	1 073	1 073	0	1
4	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0
5	Goodwill	009	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek (ř.14 až 22)</b>	013	5 333	5 321	12	55
B. II. 1	Pozemky	014	0	0	0	0
2	Stavby	015	0	0	0	0
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	5 330	5 321	9	52
4	Pěstíelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0
5	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	3	0	3	3
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0	0
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0
B. III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)</b>	023	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0	0	0
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0
4	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	<b>Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)</b>	031	20 359	201	20 158	29 473
C. I.	<b>Zásoby (ř.33 až 38)</b>	032	2 401	0	2 401	2 239
C. I. 1	Materiál	033	2 401	0	2 401	2 239
2	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0
3	Výrobky	035	0	0	0	0
4	Zvířata	036	0	0	0	0
5	Zboží	037	0	0	0	0
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0
C. II.	<b>Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)</b>	039	20	0	20	31
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0
3	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0
6	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0
7	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0
8	Odložená daňová pohledávka	047	20	0	20	31
C. III.	<b>Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)</b>	048	13 828	201	13 627	16 410
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	049	3 908	201	3 707	5 224
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	8 280	0	8 280	9 220
3	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0
4	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0
6	Stát - daňové pohledávky	054	608	0	608	377
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	630	0	630	1 116
8	Dohadné účty aktivní	056	108	0	108	50
9	Jiné pohledávky	057	294	0	294	423
C. IV.	<b>Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)</b>	058	4 110	0	4 110	10 793
C. IV. 1	Peníze	059	31	0	31	30
2	Účty v bankách	060	4 079	0	4 079	10 763
3	Krátkodobý cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0
D. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 64 až 66)</b>	063	467	0	467	814
D. I. 1	Náklady příštích období	064	327	0	327	461
2	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0
3	Příjmy příštích období	066	140	0	140	353

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	<b>PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118)</b>	067	20 637	30 343
A.	<b>Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84 )</b>	068	11 076	18 481
A. I.	<b>Základní kapitál (ř. 70 až 72 )</b>	069	1 000	1 000
1	Základní kapitál	070	1 000	1 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3	Změny základního kapitálu	072	0	0
A. II.	<b>Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)</b>	073	0	0
A. II. 1	Emisní ážio	074	0	0
2	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0
A. III.	<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 + 80 )</b>	078	200	200
A. III. 1	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	200	200
2	Statutární a ostatní fondy	080	0	0
A. IV.	<b>Výsledek hospodáření minulých let (ř. 82 + 83)</b>	081	0	0
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	082	0	0
2	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0
A. V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b> <b>/ř.01 - (+ 69 + 73 + 78 + 81 + 85 + 118)/</b>	084	9 876	17 281
B.	<b>Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)</b>	085	9 248	11 774
B. I.	<b>Rezervy (ř. 87 až 90)</b>	086	0	0
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0
3	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0
4	Ostatní rezervy	090	0	0
B. II.	<b>Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)</b>	091	0	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	093	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	094	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0
6	Vydané dluhopisy	097	0	0
7	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0
8	Dohadné účty pasívní	099	0	0
9	Jiné závazky	100	0	0
#	Odložený daňový závazek	101	0	0

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
B. III.	<b>Krátkodobé závazky (ř. 103 až 113)</b>	102	9 248	11 774
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	103	5 367	2 319
2	Závazky - ovládající a řídící osoba	104	0	0
3	Závazky - podstatný vliv	105	0	0
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	107	1 744	1 917
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	803	1 138
7	Stát - daňové závazky a dotace	109	184	5 330
8	Krátkodobé přijaté zálohy	110	389	437
9	Vydané dluhopisy	111	0	0
10	Dohadné účty pasivní	112	757	604
11	Jiné závazky	113	4	29
B. IV.	<b>Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 115 až 117)</b>	114	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	0	0
2	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0
3	Krátkodobé finanční výpomoci	117	0	0
C. I.	<b>Časové rozlišení (ř. 119 + 120)</b>	118	313	88
C. I. 1	Výdaje příštích období	119	0	0
2	Výnosy příštích období	120	313	88

Právní forma účetní jednotky :	akciová společnost
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :	hostinská a ubytovací činnost

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
25.04.13 21:08		

Zpracováno v souladu s vyhláškou č.  
500/2002 Sb. ve znění pozdějších  
předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

ke dni **31.12.2008**

( v celých tisících Kč )

IČ

26182149

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

**ORCO Hotel Ostrava, a.s.**

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Přemyslovská 2845/43

130 00 Praha 3

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	1 391	1 593
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	713	689
+	Obchodní marže (ř. 01-02)	03	678	904
II.	Výkony (ř. 05+06+07)	04	125 788	141 697
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	125 788	141 697
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0
3	Aktivace	07	0	0
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	08	77 968	82 972
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	23 557	25 324
B. 2	Služby	10	54 411	57 648
+	Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	48 498	59 629
C.	Osobní náklady	12	35 350	35 787
C. 1	Mzdové náklady	13	26 049	26 246
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	8 667	8 864
C. 4	Sociální náklady	16	634	677
D.	Daně a poplatky	17	13	32
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	46	656
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20+21 )	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23+24 )	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	0
F. 2	Prodaný materiál	24	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-127	176
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	648	441
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 151	697
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření /(ř.11-12-17-18+19-22-25+26-27+(-28)-(-29)/	30	12 713	22 722

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném	minulém
a	b	c	1	2
VI	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku ( ř. 34 + 35 + 36)	33	0	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobám a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0
VII. 2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0
VII. 3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0
X.	Výnosové úroky	42	1 432	956
N.	Nákladové úroky	43	0	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 636	647
O.	Ostatní finanční náklady	45	3 045	1 294
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření /(ř.31-32+33+37-38+39-40-41+42-43+44-45-(-46)+(-47))/	48	23	309
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost ( ř. 50 + 51)	49	2 860	5 750
Q. 1	-splatná	50	2 849	5 776
Q. 2	-odložená	51	11	-26
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost ( ř. 30 + 48 - 49)	52	9 876	17 281
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti ( ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1	-splatná	56	0	0
S. 2	-odložená	57	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření ( ř. 53 - 54 - 55 )	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) ( ř. 52 + 58 - 59)	60	9 876	17 281
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) ( ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	12 736	23 031

Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou
25.04.13 21:08		

2

Zdroj: ORCO Hotel Ostrava, a.s. (2013)